

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

PROJETO DE VIABILIDADE PARA UMA FÁBRICA DE PRANCHAS
PLANO DE NEGÓCIO SURF SAPIENS

FILIPPE SCHÜÜR

FLORIANÓPOLIS, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PROJETO DE VIABILIDADE PARA UMA FÁBRICA DE PRANCHAS
PLANO DE NEGÓCIO SURF SAPIENS

FILIPPE SCHÜÜR

Trabalho de conclusão de estágio apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina (UFSC), como
requisito parcial para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

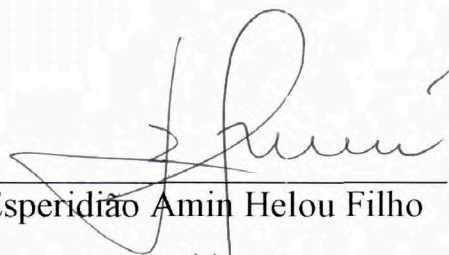
Professor Orientador
Esperidião Amin Helou Filho

Área de Concentração
Administração Geral

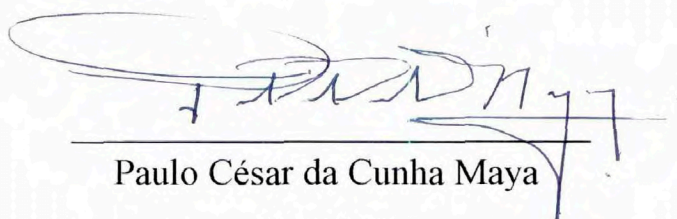
FLORIANÓPOLIS, 2004

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado perante a Banca Examinadora, que atribuiu nota _____ ao aluno Filipe Schüür na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236

Banca Examinadora:



Esperidião Amin Helou Filho
Presidente



Paulo César da Cunha Maya
Membro



Rolf Hermann Erdmann
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas Cláudia Flores, Guilherme Etges e Thiago Basch pelas contribuições no trabalho e divagações sobre a vida.

Às mulheres de minha vida, Denise, minha mãe e Ana Carolina, minha namorada; por me apoiarem e me ouvirem

A minha família, meu pai Renato e meu irmão Fábio pelo afeto.

Aos meus amigos e companheiros de surf Marcelo, Luiz Carlos, Gustavo e outros pela inspiração.

Ao Professor Esperidião Amin, por acreditar na idéia e incentivá-la. Aos professores Rolf Erdmann e Paulo Maya pela atenção e conhecimentos transmitidos

À Andréa e ao pessoal da Danke pelo apoio.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| AGRADECIMENTOS | 5 |
| SUMÁRIO | 6 |
| LISTA DE FIGURAS | 9 |
| LISTA DE TABELAS | 10 |
| RESUMO | 11 |
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 Tema Problema | 12 |
| 1.2 Justificativa | 12 |
| 1.3 Objetivos | 13 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 14 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 14 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 Contextualização do <i>surf</i> | 15 |
| 2.2 Empreendedorismo | 22 |
| 2.3 Análise mercadológica | 23 |
| 2.3.1 Mercado consumidor | 24 |
| 2.3.2 Concorrência | 26 |
| 2.3.3 Pesquisa de mercado | 26 |
| 2.4 Projeto do produto e do processo | 28 |
| 2.4.1 Projeto do produto | 28 |
| 2.4.2 Projeto do processo | 30 |
| 2.5 Estratégia empresarial | 30 |

| | | |
|-------|----------------------------------|----|
| 2.6 | Análise financeira | 31 |
| 2.6.1 | Investimentos | 31 |
| 2.6.2 | Custos operacionais..... | 33 |
| 2.7 | Plano de negócio | 33 |
| 3 | METODOLOGIA | 36 |
| 3.1 | Tipo de pesquisa | 36 |
| 4 | ANÁLISE MERCADOLÓGICA..... | 38 |
| 4.1 | Cenário | 38 |
| 4.2 | Perfil do consumidor..... | 38 |
| 4.3 | Perfil do mercado | 42 |
| 4.4 | Análise dos concorrentes..... | 43 |
| 4.4.1 | Fabricantes tradicionais | 43 |
| 4.4.2 | Pranchas Bic | 45 |
| 4.5 | Mercado atual e pretendido | 46 |
| 5 | ANÁLISE TÉCNICA..... | 47 |
| 5.1 | Projeto do produto..... | 47 |
| 5.2 | Projeto do processo | 50 |
| 5.2.1 | Moldagem do casco..... | 50 |
| 5.2.2 | Injeção do poliuretano | 51 |
| 5.2.3 | Vedação final e acabamentos..... | 51 |
| 6 | ASPECTOS DA GESTÃO | 52 |
| 6.1 | Estratégias..... | 52 |
| 6.1.1 | Marketing..... | 52 |
| 6.1.2 | Logística e operações | 55 |
| 6.1.3 | Pesquisa e desenvolvimento | 56 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.1.4 | Gestão..... | 57 |
| 6.1.5 | Financeira | 58 |
| 6.2 | Negócio e Missão..... | 59 |
| 6.3 | Visão | 59 |
| 6.4 | Aspectos Administrativos..... | 59 |
| 6.5 | Aspectos Legais | 60 |
| 6.6 | Operacionalização..... | 60 |
| 6.6.1 | Recursos Humanos..... | 60 |
| 6.6.2 | Recursos físicos..... | 61 |
| 6.6.3 | Recursos intelectuais | 62 |
| 6.6.4 | Recursos financeiros | 62 |
| 7 | ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA | 63 |
| 7.1 | Investimento | 63 |
| 7.1.1 | Investimento inicial | 65 |
| 7.2 | Custos..... | 66 |
| 7.3 | Receitas e fluxo de caixa | 67 |
| 7.4 | Resultados..... | 69 |
| 7.5 | Pay-back | 70 |
| 7.6 | Valor presente líquido do fluxo de caixa..... | 70 |
| 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 71 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 73 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – As Etapas no desenvolvimento de um novo produto | 25 |
| Figura 2 – Roteiro de questionário | 39 |
| Figura 3 - Exemplo de ficha de produto | 48 |
| Figura 4 - Exemplo de projeto | 49 |
| Figura 5 – Fluxo de atividades | 50 |
| Figura 6 – Logomarca evolução | 53 |
| Figura 7 – Logomarca simples | 53 |
| Figuras 8 e 9 – Logomarca Rupestre | 53 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Universo consumidor de <i>surfwear</i> no Brasil | 42 |
| Tabela 2 – Custos pré-operacionais | 63 |
| Tabela 3 – Depreciação de ativos | 64 |
| Tabela 4 – Investimento inicial | 65 |
| Tabela 5 – Custo com pessoal | 66 |
| Tabela 6 – Custos fixos | 66 |
| Tabela 7 – Custos variáveis | 67 |
| Tabela 8 – Receitas e fluxo de caixa estimado Ano 1 | 67 |
| Tabela 9 - Receitas e fluxo de caixa estimado Ano 2 | 68 |
| Tabela 10 – Demonstração de resultados Ano 1 | 69 |
| Tabela 11 - Demonstração de resultados Ano 2 | 70 |

RESUMO

SCHÜÜR, Filipe. Projeto de viabilidade para uma fábrica de pranchas: Plano de negócio Surf Sapiens. 2004. Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração). Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC.(74 páginas)

Este projeto foi elaborado com o fim de viabilizar um empreendimento no ramo de produção de pranchas de *surf*. O estudo deste projeto focou os aspectos mercadológicos, técnicos, estratégicos e econômico-financeiros. Realizou-se contextualização e análise do cenário, pesquisa de mercado, análise de concorrentes, projeto do produto, definição de estratégias e análise financeira do empreendimento. Ao fim dos estudos, concluiu-se que o empreendimento é viável.

1 INTRODUÇÃO

Um empreendimento é a exteriorização da imagem interior de seu empreendedor e a materialização de seus sonhos. Este trabalho tem a finalidade de desenvolver a operacionalização de um empreendimento que começou com um antigo desejo de trabalhar harmoniosamente no que se gosta. Entretanto, a criação de novas empresas é uma tarefa que requer um estudo aprofundado de todas as variáveis que exercem influência sobre uma organização. O estudo de viabilidade de um negócio visa identificar essas variáveis para que o futuro empresário obtenha êxito em seu empreendimento.

Projetar negócios contempla todos os aspectos relacionados à administração de empresas, e por isso mesmo coroa qualquer aprendizado nesta área. Mas pelo fato de a criação de um novo empreendimento tratar de um universo tão amplo de conhecimento, alguns assuntos foram abordados superficialmente e será enfatizada a viabilidade de uma fábrica de pranchas de *surf*, que utiliza uma nova tecnologia de produto, a Surf Sapiens. Para tanto, serão abordados aspectos mercadológicos, técnicos e produtivos, assim como aspectos financeiros e administrativos. Além disso, será feita uma ampla contextualização da cultura do *surf* no Brasil e o histórico dos processos produtivos das pranchas através dos tempos.

1.1 Tema Problema

O presente trabalho pretende responder a seguinte pergunta: “Será viável sob o ponto de vista técnico, econômico-financeiro e mercadológico uma indústria de pranchas de *surf*?”

1.2 Justificativa

O Brasil é o segundo país que mais consome artigos de *surf* e *skate* no mundo; o primeiro em biquínis e tem uma população jovem. O Brasil tem toda vocação para negócios

de esportes de ação. São quase oito mil quilômetros de praias, mais de dois milhões de brasileiros praticantes do *surf*. Quase um terço da população entre 10 e 18 anos vive em até 100 Km de distância da praia. Existem mais praticantes do *surf* no Brasil do que em qualquer outro esporte, com exceção do futebol. Em 2001, a indústria do *surf* movimentou mais de 1 bilhão de dólares no Brasil.

Pesquisas e a própria intuição mostram que o segmento do mercado do *surf* que mais cresce é o de quem está ingressando no esporte ou não tem tanta afinidade ou disposição para se tornar um atleta. Para estes, deve existir um equipamento mais fácil de usar do que os modelos disponíveis. Uma das soluções pode vir das pranchas com polímeros plásticos. Quanto ao processo produtivo, as pranchas revestidas com polímeros têm um processo muito mais industrializado que a manufatura das pranchas tradicionais, assim faz reduzir o custo da unidade de forma considerável.

Atualmente há somente um fornecedor representativo de pranchas que utiliza polímeros, que é a *Bic Sports Surfboards*. Todas as suas pranchas são produzidas na França. O custo da logística faz com que o preço não seja competitivo, logo não atrai os consumidores que preferem não arriscar e ficar com o produto tradicional.

Um estudo de viabilidade para um novo empreendimento passa obrigatoriamente por todas as faces da administração. Desta forma, é uma ótima oportunidade de aplicar todos os conceitos advindos da graduação.

Considerando o cenário positivo, a inovação proposta e os aspectos acadêmicos que serão abordados por tal tema, foi feita a escolha do presente tema.

1.3 Objetivos

A seguir consta o objetivo geral e na sequência seus respectivos objetivos específicos que norteiam o presente trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo sobre a viabilidade técnica, econômico-financeira e mercadológica de uma indústria de pranchas de *surf*.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Analisar o cenário atual relacionado a pranchas de *surf*
- b. Identificar o perfil dos consumidores e do mercado
- c. Desenvolver o projeto do produto e do processo
- d. Estabelecer estratégias para a empresa
- e. Analisar aspectos administrativos e legais
- f. Desenvolver análise econômico-financeira
- g. Desenvolver um plano de negócio

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar teoricamente este projeto, foram elencados os seguintes assuntos: Contextualização do *surf*, Empreendedorismo, Análise mercadológica, Projeto do produto e do processo, Estratégia competitiva, Análise financeira e Plano de negócio.

2.1 Contextualização do *surf*

A cultura do *surf* começou a se desenvolver na década de 40, no Rio de Janeiro, na praia do Arpoador, na época isolada, entretanto, os primeiros surfistas brasileiros moravam em Santos nos anos 30. Durante a II Guerra mundial, militares americanos que usavam o Rio como base aliada trouxeram as primeiras grandes novidades em equipamento esportivo para a praia, como : pranchas de *surf*, máscaras de mergulho, pés de pato. (Árias,2002).

Com o fim da guerra, o combustível que fora racionado voltou a ser liberado e muitos cariocas iam para outras praias um pouco mais distantes. Nesta mesma época, a revista O Cruzeiro lançou as primeiras reportagens sobre esportes de praia, que mostrou, além do *surf*, mulheres com maiôs de duas peças, escandalizando a sociedade - Hoje, segundo a *Surf & Beach Show*, capturado na internet, o Brasil é o maior consumidor mundial de biquínis. Seja pelo atraente clima tropical ou pela juventude de sua população, o Brasil tornou-se um dos mercados mais promissores para o mercado *surfwear*. Anualmente essa indústria movimenta R\$ 2,5 bilhões e seu crescimento é cada vez mais expressivo.

Já nos anos 50 a praia do Arpoador enchia nos finais de semana. Nos anos 60 o surfista australiano Peter Troy passou pelo Rio e usou uma prancha de fibra de vidro, importada com performance muito superior às pranchas de madeirite que eram usadas até então e que obrigava os surfistas a usarem pés de pato. Já no final dos anos 60, o filme “*The Endless Summer*” , de Bruce Brown, foi estreado no Brasil. Ele influenciou em muito a

cultura do *surf*, pois mostra a saga de dois surfistas viajando ao redor do mundo, em busca de um verão sem fim atrás de ondas e em contato com muitas culturas diferentes. Além disto, foi o primeiro registro cinematográfico que atingiu a grande massa do esporte. Antes só a mídia impressa.

Na década de 70 o seu reduto mais forte era a praia do Arpoador. Nesta época, os surfistas cariocas começaram a viajar e a desbravar o sul do País, principalmente o litoral catarinense. Imbituba, Farol de Santa Marta, Garopaba, Guarda do Embaú foram se firmando como destino e residência de muitos destes pioneiros. Influenciado por estas novas descobertas, o médico gaúcho Marco Aurélio Raymundo sentiu os efeitos da água fria prejudicando o seu desempenho em uma seção de *surf* numa manhã gelada de 1974. O local era Garopaba, onde o jovem médico recém-casado se instalou pensando apenas em clinicar no posto de saúde local e criar seu filho num local tranquilo e cercado de boas ondas. Nas horas vagas, o médico conhecido como Doutor Morongo passou a desenvolver e costurar suas próprias roupas de borracha, depois fez outras para seus amigos, e logo instalou uma pequena fábrica na garagem de sua casa.

Começava uma história de sucesso que se transformou na maior fábrica de roupas de neoprene da América Latina. Um sucesso baseado no conhecimento profundo e numa bem sucedida filosofia empresarial de liberalidade, qualidade e responsabilidade. Quase trinta anos depois, o Doutor Morongo continua surfando, testando pessoalmente seus produtos e ensinando como se tornar um empresário bem sucedido sem abandonar o espírito do *surf*.

Com mais de 150 funcionários na fábrica de Garopaba e outras centenas integrando uma rede de 21 lojas franqueadas e 30 fabricantes licenciados em vários pontos do planeta, a Mormaii é hoje a principal marca de roupas de neoprene para *surf* e esportes aquáticos do Brasil. A partir de sua sede em Garopaba, a empresa exporta produtos para vários países e

amplia continuamente seu campo de atuação nas áreas de confecções e acessórios esportivos (www.mormaii.com.br / capturado em jan/2004.)

Hoje o *surf* tem um universo de praticantes que passa de 2.500.000 pessoas e é a modalidade esportiva com o perfil mais adequado para alcançar consumidores jovens. A Revista Veja (jan. 2003) colocou o *surf* em 3º lugar na classificação dos 30 melhores esportes para desenvolver o bem estar físico geral. Marcello Árias, em artigo para a revista *Alma Surf* (ago./Set. 2003), cita estudo que mostra a segurança do esporte. Nele, foi apontado que o desportista sofre de 2 a 4 acidentes leves a cada 1.000 dias surfados. Esportes coletivos como futebol e vôlei, são considerados muito mais perigosos. Outro estudo mostra a capacidade cardíaco-respiratória do surfista, que assemelha-se aos valores apresentados por esportistas altamente treinados em esportes de resistência, como nadadores, canoístas e ciclistas.

O Brasil é o segundo país que mais consome artigos de *surf* e *skate* no mundo, o primeiro em biquínis de acordo com a organização da *Surf e Beach Festival*, maior evento empresarial do setor, realizado anualmente em São Paulo. É o sexto país com população mais jovem no mundo e tem quase um terço da população entre 10 e 18 anos vivendo em até 100 Km de distância da praia. Ainda, de acordo com pesquisa encomendada pelo Grupo Abril, existem mais praticantes de *surf* no Brasil do que em qualquer outro esporte, com exceção do futebol, considerando homens e mulheres.

A indústria do *surf* movimentou no Brasil aproximadamente 1,2 bilhões de dólares em 2001 e é o segundo maior mercado. O EUA, maior mercado, movimentou 4,5 bilhões de dólares no mesmo ano. O espaço na mídia com informações acerca do *surf* vem crescendo ano após ano. Em 2002, de acordo com o site www.abrasp.com.br (capturado em jan.2004) a ABRASP (Associação Brasileira de *Surf* Profissional), divulgou um o retorno publicitário anual, somando o valor de todos os espaços em que o *surf* apareceu na mídia, foi de aproximadamente 54 milhões de Reais.

A produção de pranchas de *surf* existe desde o princípio do ritual que se tornou esporte. A prancha é parte inerente ao ato de surfar. Desta forma, se produzem pranchas de *surf* há aproximadamente 3.500 anos no triângulo polinésio. Entretanto, os primeiros relatos sobre o *surf* ocorreram no século XVIII através de expedições basicamente inglesas ao pacífico. Nestes relatos segundo Árias (2002), estão descritos a prática do *surf* na posição ereta por nativos no arquipélago do *Hawaii* em pranchas de madeira com aproximadamente 18 pés de comprimento, 2 pés de largura, 6 polegadas de espessura que podiam facilmente passar dos 50 kg.

Nesta época, a fabricação das pranchas de *surf* tinha ritual próprio que começava na escolha da árvore que daria origem à prancha. Eram utilizadas principalmente 3 tipos de madeiras: *Acaia koa*, a mais pesada; e a *Artocarpus altila* (fruta-pão) e a *Erythrina sandwicensis*, mais leves. Uma vez escolhida a árvore, o artesão de pranchas, conhecido hoje como *shaper*, depositava um peixe vermelho em seu tronco. Após derrubá-la com um machado de pedra o peixe era enterrado entre suas raízes como forma de agradecimento aos deuses pelo presente. A forma a ser dada a madeira era um trabalho artesanal, onde eram usadas ferramentas de pedra, madeira e coral que davam forma à prancha. Assim foram feitas as pranchas de *surf* até o século XIX. (FINNEY, 1995)

Durante a colonização europeia do triângulo polinésio, que se iniciou em 1778, o sistema cultural nativo começou a ruir, em função das doenças, armas, metais, religião, instituições e valores trazidos pelos imigrantes. Conforme dito acima, o *surf* era um ritual da sociedade nativa polinésia, logo, combatido por missionários. No caso do *Hawaii*, em função da imigração e de doenças, em 1890 os nativos já eram minoria, junto com suas tradições. Neste contexto, centenas de pranchas foram destruídas ou utilizadas para a fabricação de carteiras escolares. Desta forma encerrando a 1ª etapa do *surf*. Nesta época o esporte, outrora ritual, sumira na maior parte das ilhas da polinésia, com alguns poucos remanescentes ainda

no *Hawaii*. Algumas personalidades importantes para a história do *surf*, como Alexander Hume Ford, George Freeth, Jack London e principalmente Duke Paoa Kahanamoku iniciaram no início do século XX um renascimento do *surf* e das raízes culturais polinésias, disseminando a prática do *surf* ao redor do mundo, iniciando no estado da Califórnia nos E.U.A. e nos estados de New South Wales e Queensland na Austrália.

Nesta segunda etapa, o *surf* passou a ser encarado como diversão e esporte, e as pranchas passaram a ser aprimoradas assim como a técnica de produção que acompanhou a evolução da performance dos surfistas ao longo do tempo. No início do século, as pranchas passaram a ser feitas em partes diferentes de madeira, algumas ocas e outras maciças, substituindo a forma antiga de utilizar um único tronco de árvore. Um dos *shapers* mais influentes desta época, segundo a revista FLUIR, foi Tom Blake, que em 1926 já tinha um conjunto de pranchas havaianas originais e outras modificadas por ele mesmo. Tom Blake foi o pioneiro na utilização de uma quilha estabilizadora em 1935, e neste mesmo ano publicou o livro *Hawaiian surfboards*, primeira publicação sobre o desenho e a produção de pranchas com informações técnicas. Parte destes conhecimentos foram publicados em um artigo na revista norte-americana *Popular mechanics*. Em 1938 Osmar Gonçalves, Juá Hafers e Sílvio Malzoni com este artigo produziram oficialmente a 1ª prancha feita no Brasil. Em depoimento à revista *HARDCORE*, Osmar Gonçalves relata o projeto:

“...tudo começou quando eu e mais dois amigos vimos uma edição do Popular Mechanics enviada por um amigo dos Estados Unidos. Na revista havia um desenho de uma tábua havaiana, como era chamada a prancha nesta época, com todos os detalhes. A partir desse desenho decidimos começar a construir nossa tábua. Era muito diferente das de hoje em dia, era praticamente um barco. A primeira pesava em torno de sessenta quilos, tinha quase quatro metros e demorou uns seis meses para ficar pronta. As pranchas ficavam na casa do meu amigo que era duzentos metros da água, precisávamos de duas pessoas para carregar, era bem puxado...”

Ainda assim, para Osmar o mais difícil não foi construir uma prancha, mas insistir no penoso aprendizado.

Entretanto, em setembro de 2001 Thomas Rittscher, norte-americano naturalizado brasileiro, declarou em entrevista a Carlos Sarli, publicada na revista TRIP que teria sido o pioneiro em produzir pranchas no Brasil. Rittscher afirma ter feito a prancha entre 1934 e 1936, e que o exemplar da *Popular Mechanics* fora emprestado por ele para Juá Haffers, que com Osmar Gonçalves teriam produzido então, a segunda prancha.

Desde as publicações de Tom Blanke até o final dos anos 40, houve pouco desenvolvimento na produção e no desenho das pranchas. Foi só no começo dos anos 50 que pranchas de madeirite ou pau-de-balsa, passaram a ser produzidas, o que diminuiu o peso das pranchas e possibilitou uma pequena popularização do esporte. No final dos anos 50, já era usada também a fibra de vidro na construção de pranchas. Com este novo material, era necessária uma maior especialização do *shaper*, pois trabalhava com materiais voláteis e com processos químicos. A vantagem deste material era o peso e reduzi-lo era um grande desafio.

Nos anos 50, também foram desenvolvidas a 1ª roupa de borracha, que amenizava o frio na água gelada, e a 1ª *surf shop*. Ambos desenvolvidos por Jack O'Neill em Santa Cruz na Califórnia, EUA. Neste período começou a formar-se o mercado do *surf* que definitivamente lançou o esporte para os parâmetros de hoje.

As pranchas que existiam neste período, eram de fibra de vidro, e mediam invariavelmente mais de 10 pés de comprimento, e ainda eram bastante pesadas. Isso dificultava as manobras e a popularidade do esporte.

Se os materiais em essência pouco mudaram durante os anos 60, o mesmo não se pode dizer quanto ao tamanho e o formato das pranchas. Em 1966 o australiano Nat Young apresentou uma prancha menor do que era normalmente usada, mas ainda com 9 pés de comprimento em um campeonato na Califórnia e mudou os conceitos de prancha. A partir de

então, as pranchas passaram a diminuir de tamanho mas permaneceram com a mesma forma por alguns anos. Estas novas pranchas foram chamadas de *mini-models*, e , segundo Randy Rarick em entrevista a documentário exibido no programa Zona de Impacto da *Sportv* em out/2003, em 1969 já se usavam pranchas com 7 pés de comprimento.

Ainda na década de 60, surgiu um dos primeiros surfistas profissionais remunerados por surfar. Segundo Árias (2001), a primeira prancha assinada por um *surfista* foi produzida em 1963 por Hobie Alter, na Califórnia e eram pagos ao surfista 23 dólares por prancha assinada. Esta prática seguiu com outros surfistas.

Durante os anos 70, houve melhorias no desenho das pranchas, e na profissionalização do esporte com o primeiro Circuito mundial de *surf*. As pranchas começaram a ficar mais manobráveis e ainda menores e mais leves. Nesta época, surgiram grandes indústrias de pranchas, como a *Lightning Bolt*, que dominou a produção de pranchas de alta performance com base em pesquisas. Estas pesquisas eram feitas em regra no campo de testes da empresa, as ondas havaianas, e tinha como pilotos de testes os melhores surfistas do momento, que em regra desenvolviam pranchas também, como é o caso de Gery Lopez. Estas pesquisas eram de um modo geral intuitivas, com base no erro – acerto.

No Brasil, nesta mesma época, as melhores pranchas eram feitas por Homero Naldinho, um criador de desenhos bastante peculiares. Homero por razões ideológicas nunca quis desenvolver uma indústria de pranchas com potencial para produzir grandes quantidades, mas sim produzir com qualidade aquilo que ele considerava bom, não o que o cliente considerava. Paradoxalmente, ele desenvolveu a 1ª máquina de *shape* que se conhece em torno de 1978-79. (ALMA SURF 01/2001).

Durante os anos que seguiram, os materiais foram se aprimorando, assim como os desenhos. No final dos anos 70 Mark Richards apresentou a prancha bi-quilha, com 2 quilhas estabilizadoras, que se tornou o padrão por alguns anos. Mas no começo dos anos 80 Simon

Andersen passou a utilizar e produzir pranchas com 3 quilhas, que devido a sua versatilidade tornou-se o padrão até os dias de hoje.

Nos últimos tempos as maiores modificações nos materiais estão no desenvolvimento de quilhas removíveis, resinas e materiais mais resistentes e leves e nas máquinas de *shape*. As quilhas removíveis apresentaram-se como uma boa solução para o desenho atual das pranchas. As resinas pouco evoluíram, surgiram algumas resinas de secagem rápida, mas o difícil manuseio e resultados discutíveis não a fizeram um grande avanço. Os Blocos de espuma de poliuretano ficaram um pouco mais resistentes e leves. E por fim, a máquina de *shape*, que parece ser sim uma grande evolução. Atualmente, as maiores empresas de pranchas dividem-se em utilizar a nova tecnologia ou manter o trabalho artesanal. O fato, é que o desenvolvimento de um maquinário para fazer pranchas, além de padronizar uma linha de produção, poderá minimizar custos e aperfeiçoar de forma sutil os desenhos. Historicamente o desenvolvimento do *surf* sempre primou mais por qualidade do que por quantidade. Com esta evolução pode-se ganhar com os dois fatores.

Atualmente estuda-se o desenvolvimento de pranchas com matérias primas que vão desde polímeros, que são produzidos industrialmente em formas, como tem feito a Bic, até produções híbridas com composição de fibras, e texturas emborrachadas, fazendo uma prancha semi-flexível, como tem pesquisado a *Surflight*, utilizando em conjunto a manufatura e a máquina

2.2 Empreendedorismo

O desenvolvimento de novos empreendimentos é fundamental para aqueles que decidem viver diretamente do seu trabalho e para os executivos que atuam em empresas (DEGEN, 1989). Além disso, a criação de novos negócios cria novos empregos, trazendo benefícios para toda a sociedade.

Porém, a predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor, isto significa aproveitar toda e qualquer ocasião para observar negócios. O empreendedor deve estar atento a tudo que acontece ao seu redor, deve reconhecer em quais aspectos ele pode ser melhor que o seu concorrente ou criar algo inédito que desperte o desejo do consumidor.

Continuando, Degen (1989, p.22) afirma que “a fórmula mais direta para identificar oportunidades de negócios é procurar necessidades que não estão sendo satisfeitas e desenvolver os produtos ou serviços para satisfazê-las, a um custo que os consumidores estejam dispostos a pagar”.

É a criatividade do empreendedor que substitui um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato e eficiente. Além disso, os empreendedores de sucesso planejam passo a passo o seu negócio, desde o rascunho do projeto até a apresentação do plano a investidores. Analisam minuciosamente cada aspecto do empreendimento para que todas as variáveis previsíveis possam ser conhecidas e planejadas, proporcionando longevidade e lucratividade ao negócio.

2.3 Análise mercadológica

A análise mercadológica é um estudo fundamental para a implantação de um negócio. As empresas de sucesso identificam e respondem às necessidades de seus clientes (KOTLER, 2000).

O estudo de mercado é a parte do projeto de viabilidade de um negócio que identifica e caracteriza o mercado consumidor, a concorrência e os fornecedores de matéria-prima, produtos e serviços necessários para o funcionamento da empresa, entre outros fatores.

2.3.1 Mercado consumidor

A análise do mercado consumidor identifica os consumidores alvo para então segmentá-los, a fim de reconhecer os clientes potenciais.

Para Kotler (2000, p.31), “um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

Os consumidores potenciais são aquelas pessoas que podem se tornar clientes do produto ou serviço, tendo demonstrado predisposição para a compra. Engloba o conceito de *prospects*, que são as pessoas que podem se beneficiar com o produto ou serviço e tem potencial financeiro e poder de decisão para a compra (BRETZKE apud DIAS et al, 2003).

As empresas de hoje não podem ser todas as coisas para todas as pessoas, fazendo com que o mercado seja dividido em segmentos (NICKELS; WOOD, 1999). “A segmentação de mercado é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes”. Ou seja, dividir os consumidores potenciais em grupos de consumidores que possuem características em comum.

A segmentação de mercado traz inúmeras vantagens para qualquer empresa. Vejamos algumas (DIAS et al, 2003):

- a. proporciona um conhecimento maior do cliente, o que resulta em servi-lo melhor;
- b. conhecendo quem são os clientes, é mais fácil contá-los;
- c. conhecendo as características dos clientes, pode-se estabelecer uma melhor forma de comunicação com eles;
- d. a tarefa de pesquisar o mercado fica mais objetiva;

- e. facilita a definição das estratégias de marketing, a respeito do posicionamento dos produtos e criação de novos produtos.

O processo de segmentação utiliza a pesquisa de marketing. A pesquisa permite identificar quais são os consumidores alvo e quais seus hábitos de consumo.

Conforme Dias et al, (2003), existem diversas formas de segmentação de mercado:

- a. Segmentação demográfica: divide o mercado de acordo com as características demográficas da população (faixa etária, sexo, estado civil, entre outras).
- b. Segmentação socioeconômica: divide o mercado com base nas características sociais e econômicas da população.
- c. Segmentação geográfica: a divisão de mercado é feita com base em critérios geográficos, como localização e densidade populacional. Esse critério permite identificar o potencial de mercado, que é o tamanho relativo dos diferentes segmentos geográficos que estão sendo medidos.
- d. Segmentação por benefícios: divide o mercado de acordo com os benefícios procurados pelos clientes em determinados produtos.
- e. Segmentação por grau de utilização: divide o mercado com base no nível de consumo do produto e/ou serviço oferecido.
- f. Segmentação psicográfica: divide o mercado com base no modo como as pessoas pensam e levam suas vidas, sendo analisados o estilo de vida, a personalidade, os valores, entre outros.

O mercado pode ser segmentado utilizando vários critérios simultaneamente. Assim, o consumidor-alvo poderá ser identificado e caracterizado com maior precisão, permitindo

também, a identificação de nichos de mercado, que conforme Nickels e Wood (1999), são segmentos muito pequenos, podendo ser formados por apenas um cliente.

Conhecendo o seu segmento de mercado, a empresa pode analisar a sensibilidade deste mercado, que segundo Salim et al (2001), representa a variação na demanda com relação a uma série de fatores, tais como, preço, prazo de entrega, concorrência, produtos e serviços substitutos ou complementares.

2.3.2 Concorrência

Os concorrentes são as empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista do mercado consumidor dos seus produtos e/ou serviços (CHIAVENATO, 1994).

“A análise da concorrência deve ser feita com relação a aspectos e características importantes de um produto/serviço, comparando cada um deles com os dos produtos/serviços de concorrentes”
(SALIM et al, 2001, p.83).

A análise da concorrência permite que a empresa identifique os pontos fracos e fortes de seus concorrentes e estabeleça planos de diferenciação e inovação para seus produtos e serviços. Além disso, possibilita que a empresa crie estratégias de negociação com os fornecedores melhores que as dos seus concorrentes.

A diferenciação do produto significa distinguir o pacote de valores dos competidores de uma maneira que tenha valor para os consumidores, ou seja, criar um produto diferente e melhor que os demais disponíveis no mercado (NICKELS; WOOD, 1999).

2.3.3 Pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado junto aos consumidores alvo revela suas necessidades e sua posição com relação aos concorrentes, entre outros fatores relevantes para a estratégia do negócio.

Para Salim et al (2001, p.84):

“uma pesquisa de mercado consiste em conseguir determinar características do mercado, suas expectativas, necessidades, aceitação ou rejeição de alguma idéia, produto ou pessoa, através de um processo de consulta de uma amostra desse mercado.”

“A pesquisa de mercado vai servir para definir tamanho, características e forma de ocupação do mercado, além de preferências do consumidor e o grau de importância atribuída a cada aspecto do negócio” (SALIM et al, 2001, p.85).

Ela não deve ser usada como sinônimo de pesquisa de marketing que abrange a pesquisa de todo tipo de dado que diz respeito à atividade de marketing da empresa (MATTAR, 1999). Portanto, a pesquisa de mercado é um tipo de pesquisa de marketing entre muitas que podem ser realizadas.

Segundo Mattar (1999), a pesquisa de marketing compreende quatro etapas:

- a. Reconhecimento de um problema: consiste na identificação correta do problema de marketing que se pretende resolver e que possa receber contribuições da pesquisa de marketing para sua solução.
- b. Planejamento: compreende a definição dos objetivos da pesquisa e de sua operacionalização: determinação das fontes de dados, escolhas dos métodos de pesquisa, das formas de coleta de dados, da construção e teste do(s) instrumento(s) de coleta de dados, da definição do plano de amostragem e do tamanho da amostra, entre outras etapas do processo de pesquisa.
- c. Execução: compreende a coleta de dados e seu processamento, análise e interpretação.
- d. Comunicação dos resultados: compreende a apresentação escrita e verbal das principais descobertas da pesquisa, além de sugestões e recomendações relacionadas ao problema.

2.4 Projeto do produto e do processo

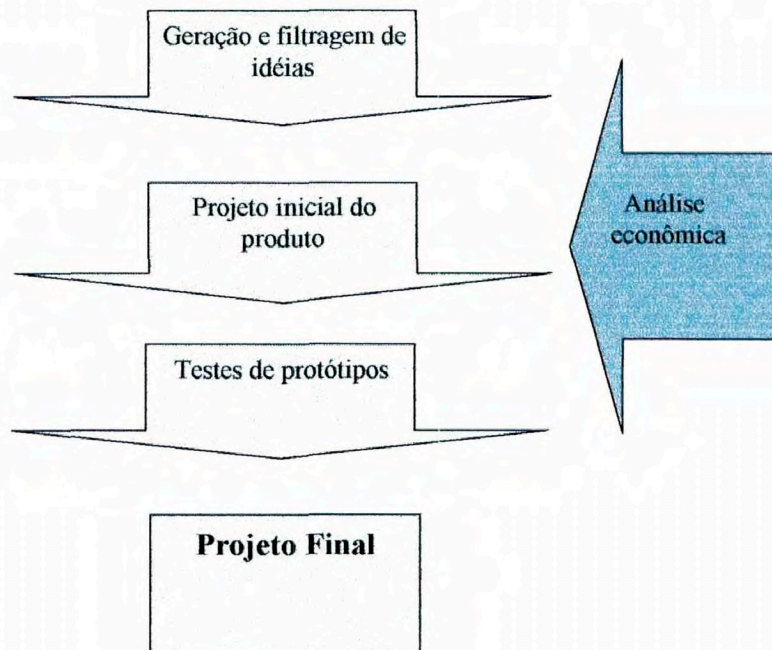
2.4.1 *Projeto do produto*

Toda a atividade de produção começa com um projeto de um produto. Projeto, para Aldabó (2001), é uma sequência bem definida de eventos, conduzido por pessoas através de recursos pré-estabelecidos como tempo, custos e qualidade esperada. E que este projeto, é uma atividade específica e não rotineira. O projeto do produto, diz respeito mais intimamente ao desenvolvimento do benefício que o cliente irá receber e ou perceber. Erdmann (2000) infere que o projeto do produto, enquanto processo, resulta em uma ficha do produto. Esta ficha é o detalhamento de todas as características do produto, assim como todos os seus componentes, quantidades e preços. Ainda, deve considerar os recursos alocados produzi-lo.

A idéia de produto é formada por bens e serviços, mas em via de regra é associada a produtos tangíveis, físicos. Porém, os serviços também devem ser projetados. Apesar de os serviços falharem por incompetência humana, o principal causador destas falhas é a ausência de método sistemático para o projeto e controle dos serviços. (SHOSTAK *apud* MOREIRA,1996)

As etapas que delineiam o processo de projeto do produto são em essência os mesmos para autores como Slack e Moreira. Para este trabalho, será considerado o modelo de Moreira (1996).

Figura 1 – As Etapas no desenvolvimento de um novo produto



A geração e filtragem do conceito visa estabelecer o produto novo, assim como checar as necessidades que os consumidores têm que será suprida com o produto. Nesta etapa também devem ser descartados os produtos que não passam pelo teste conceitual.

O projeto inicial do produto deve detalhar os aspectos funcionais do produto, assim como as necessidades técnicas que serão necessárias. Convergindo com esta etapa está a análise econômica, esta análise deve partir de uma previsão de demanda e deve detalhar os custos produtivos. Confrontam-se, então os custos e as receitas advindas da previsão de demanda e verifica-se a margem de contribuição do produto e opta-se pela continuidade ou não do projeto.

As próximas etapas visam testar e definir o conceito do projeto na prática. Elas são: testes do protótipo, onde é checado o desempenho e executadas as alterações necessárias e então, desenvolve-se o projeto final.

2.4.2 Projeto do processo

O projeto do processo, de acordo com Erdmann (2000), tem a finalidade de determinar a melhor forma de produzir. Ele consiste em um plano produtivo que determina as atividades e a sua sequência de operação com o objetivo de obter um produto que atenda aos requisitos programados.

São elementos muito importantes no projeto do produto, a determinação das ferramentas, tempo padrão e estimativa de custo. Para se fazer um projeto de processo, deve-se analisar o produto e determinar os passos gerais do projeto, além de decidir entre comprar ou fabricar diferentes etapas de fabricação.

2.5 Estratégia empresarial

A estratégia é um processo que mobiliza a empresa para escolher e construir seu futuro. Para Filho e Pagnoncelli (2001) a estratégia deve conter: a definição do negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, a visão, os objetivos e as estratégias competitivas.

Para estes autores, negócio é o ramo em que a empresa está inserida e vai disputar o mercado; é o principal benefício esperado pelo cliente. Missão é razão de existir da empresa dentro do negócio escolhido. Os princípios balizam o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão. A análise do ambiente significa monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa. A visão transmite um sonho, traduzido em objetivo estratégico. Os objetivos são resultados

perseguidos em um prazo determinado, para concretizar a visão da empresa. E por fim, estratégia competitiva é a definição do que a empresa deve e não deve fazer, considerando o ambiente, para atingir a visão e os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio.(FILHO;PAGNONCELLI 2001)

2.6 Análise financeira

A partir dos dados obtidos com o estudo de mercado, tais como perfil dos clientes potenciais e preço que estarão dispostos a pagar pelo produto e demanda, é possível realizar o estudo da viabilidade financeira do negócio (BUARQUE, 1984).

A análise financeira do projeto tem o objetivo de auxiliar a otimizar os recursos necessários para uma determinada produção, sendo um instrumento de planejamento microeconômico . Para tal, são avaliados os custos necessários para abertura e funcionamento do negócio e os aspectos macroeconômicos que podem interferir no mesmo.

Segundo Keeling (2002, p.94):

a primeira aproximação lógica das necessidades de recursos e seus custos é calculada durante a consideração de viabilidade. Quando os itens essenciais, suas especificações, preço e disponibilidade forem estabelecidos e os requisitos de força de trabalho forem considerados, será possível chegar a uma estimativa “aproximada do custo total.

Para Buarque (1984), existem dois tipos de custos: aqueles realizados antes da empresa entrar em funcionamento, que são chamados de investimentos, e aqueles que se repetem a cada período de tempo considerado, que são chamados de custos operacionais.

2.6.1 *Investimentos*

A etapa de investimentos consiste em determinar as necessidades de recursos financeiros para executar o projeto, colocá-lo em marcha e garantir o seu funcionamento inicial. Esses investimentos podem ser fixos e circulantes.

Os investimentos fixos são os custos de instalação da empresa. Esses custos são calculados após a definição dos equipamentos e layout (BUARQUE, 1984). Em outras palavras, são os bens materiais que a empresa necessita adquirir para entrar em funcionamento.

Os investimentos circulantes são os custos para o funcionamento da empresa. Para obter esses custos é necessário calcular o capital de trabalho, que corresponde ao montante de recursos destinados ao financiamento das atividades que permitam à empresa funcionar, vender e receber o pagamento correspondente à venda.

Os custos que compõem o capital de trabalho são os seguintes (BUARQUE, 1984):

- a. Custo de manter um estoque completo de matéria-prima e outros requerimentos que permitam que a empresa funcione sem problemas de descontinuidade.
- b. Custo de financiar materiais e outros insumos necessários à elaboração dos produtos.
- c. Custo para a fabricação de uma determinada quantidade de produtos que será mantida em estoque de produtos terminados até a sua venda.
- d. Custo de produtos que já foram vendidos com recebimento a prazo.
- e. Quantidade de recursos líquidos que a empresa deverá manter em caixa para cobrir necessidades correntes.

O cálculo do capital de trabalho implica que a empresa financiará a totalidade dos gastos necessários ao financiamento do projeto (BUARQUE, 1984).

2.6.2 Custos operacionais

O custo operacional corresponde ao total de recursos necessários para comprar componentes que fazem parte do processo de produção e vendas da empresa durante um certo período. Os principais componentes que compõem os custos operacionais no setor industrial são: custos de fabricação, gastos administrativos, de vendas e financeiros (BUARQUE, 1984).

2.7 Plano de negócio

O plano de negócios é um documento que reúne informações sobre a caracterização do negócio, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros (SALIM et al 2001).

Para Stone (2001, p.3), “um plano de negócios deve ser encarado como uma parte do processo de planejamento. Ele nunca se completa e uma série de fatores pode torná-lo, imediatamente, desatualizado”.

Salim et al (2001), formatou o plano de negócios na seguinte estrutura:

- a. Sumário Executivo
- b. Produtos e Serviços
- c. Análise do Mercado
- d. Estratégia do Negócio
- e. Organização e Gerência do Negócio
- f. Planejamento Financeiro

O Sumário Executivo é um resumo do plano de negócios, ou seja, é uma apresentação de todo o plano de negócios de maneira clara, sucinta e objetiva (SALIM et al, 2001).

A seção Produtos e Serviços detalha os produtos e serviços que a empresa vai vender. Os principais pontos desta etapa do plano de negócios incluem descrever os produtos e

serviços que a empresa venderá, descrever seu mercado e as necessidades detectadas, identificar a concorrência, analisar os custos e preços que podem ser praticados no mercado, entre outros fatores (SALIM et al, 2001).

O capítulo da Análise do Mercado tem o objetivo de fazer uma análise completa dos mercados, dos concorrentes, dos parceiros e das alianças estratégicas, a fim de segmentar os mercados e avaliar a forma de abordagem que deve ser dada a cada segmento (SALIM et al, 2001). O estudo de mercado visa definir elementos necessários à determinação dos parâmetros do projeto e deve detectar as diferentes oportunidades existentes no momento e a potencialidade de sucesso do empreendimento (CASAROTTO, 2002).

Para Salim et al (2001, p.92), a estratégia do negócio:

“é o resultado da análise conjunta de diversas informações, obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes. A partir disso, é necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e estudar os pontos fortes e fracos da nossa empresa, vistas em relação aos concorrentes e, também, sob o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou atrapalham a empresa para atingir seus objetivos e metas.”

A estratégia do negócio vai definir quais serão os segmentos de mercado que serão atingidos, os produtos e serviços que serão ofertados, a estratégia de preços e de diferenciação com relação à concorrência, a previsão de vendas e as alianças estratégicas (SALIM et al, 2001).

A etapa de organização e gerência do negócio aborda a forma como a empresa vai funcionar, sua organização e estratégia estabelecida, ou seja, estabelecer a composição da equipe gerencial e os quadros quantitativos de pessoal, definir a estrutura da organização e atribuições de cada área, e construir um plano de pessoal detalhado (SALIM et al, 2001).

O planejamento financeiro, última etapa do plano de negócios, serve para juntar todas as despesas que foram feitas para iniciar o negócio e as que estarão sendo feitas para mantê-lo

em funcionamento. Também são incluídas as receitas obtidas com a venda dos produtos e serviços (SALIM et al, 2001). Assim, a empresa pode fazer uma análise da necessidade de financiamento, do retorno sobre o investimento e da lucratividade.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Neste capítulo serão enfocados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

Para Demo (1989), metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar da realidade teórica e praticante. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia.

Os métodos utilizados para a realização da pesquisa foram classificados de acordo com seus objetivos, fontes de informação e instrumentos de coleta.

Segundo os objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva.

Para Vergara (1997, p.45), “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Explorar é geralmente a primeira aproximação com o tema e tem o intuito de criar maior familiaridade em relação a um fato (SANTOS, 1999).

Estas afirmações justificam a utilização da pesquisa exploratória para o projeto, visto que o pesquisador obtém pouco conhecimento sobre o consumidor alvo e local escolhido para a implantação do negócio.

A pesquisa também é caracterizada como descritiva por expor características de determinada população (VERGARA, 1997). Completando, Santos (1999, p.26) afirma que:

“após a primeira aproximação (pesquisa exploratória), o interesse é descrever um fato ou fenômeno. Por isso, a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/ fenômeno/ problema. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/ fenômeno/ problema escolhido.”

A pesquisa de mercado junto ao consumidor alvo visa descrever as características da população em estudo com relação ao empreendimento proposto.

Segundo as fontes de informação, a pesquisa caracteriza-se como de caso e bibliográfica.

A pesquisa de caso é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fato ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA, 1997).

Segundo Mattar (1997, p.78), “O estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter relações”.

“Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 1997, p. 46).

Este procedimento será utilizado para levantar dados que não foram obtidos na pesquisa de campo e que são relevantes para a pesquisa. Estes dados são classificados como dados secundários, pois já foram coletados e estão catalogados à disposição dos interessados (MATTAR, 1997).

Quanto ao instrumento de coleta dos dados primários, a pesquisa utilizará entrevistas e observações. As entrevistas e observações ocorreram durante os últimos 2 anos, sendo que o enfoque acadêmico se deu entre novembro de 2003 e janeiro de 2004. Ao longo do processo de coleta de dados, foram encontradas algumas dificuldades, como dados bibliográficos confiáveis sobre o *surf*, assim como suas pesquisas de mercado. Este trabalho limita-se a estudar superficialmente cada um dos objetivos propostos, que são muitos. Para qualquer conclusão mais assertiva deve-se fazer um estudo mais aprofundado.

4 ANÁLISE MERCADOLÓGICA

4.1 Cenário

O cenário no qual o esporte e seu mercado estão é de maturidade. Existem muitos adeptos, há uma cultura própria e os equipamentos estão confiáveis. Entretanto, para quem ingressa no esporte falta um equipamento facilitador. Muitas pessoas não praticam o *surf* porque já tentaram e não obtiveram êxito. Desde 1999/2000 estão no mercado *Fun Boards*, que visam preencher esta lacuna.

Mesmo com esta opção de equipamento, o principiante ainda se sente mais a vontade de comprar uma prancha normal usada que não é própria para o aprendizado. Isto se deve à vários fatores, como não ser estereotipado como iniciante, não danificar um equipamento novo e não pagar um preço relativamente mais alto do que de uma prancha normal. Estes argumentos podem ser vencidos através de uma boa estratégia comercial e um produto bem planejado.

Em uma situação análoga, Tom Morey inventou o *Boggie Board*. Seguro e barato popularizou o *body board* na década de 80. Antes as pranchas de *body board* eram feitas como as pranchas de *surf*. Era um pouco mais difícil usá-las e até perigoso. Dificilmente os pais deixariam seus filhos a utilizarem. Com o tempo, os *designs* dos *body boards* foram se aperfeiçoando e sua performance superou o antigo material.

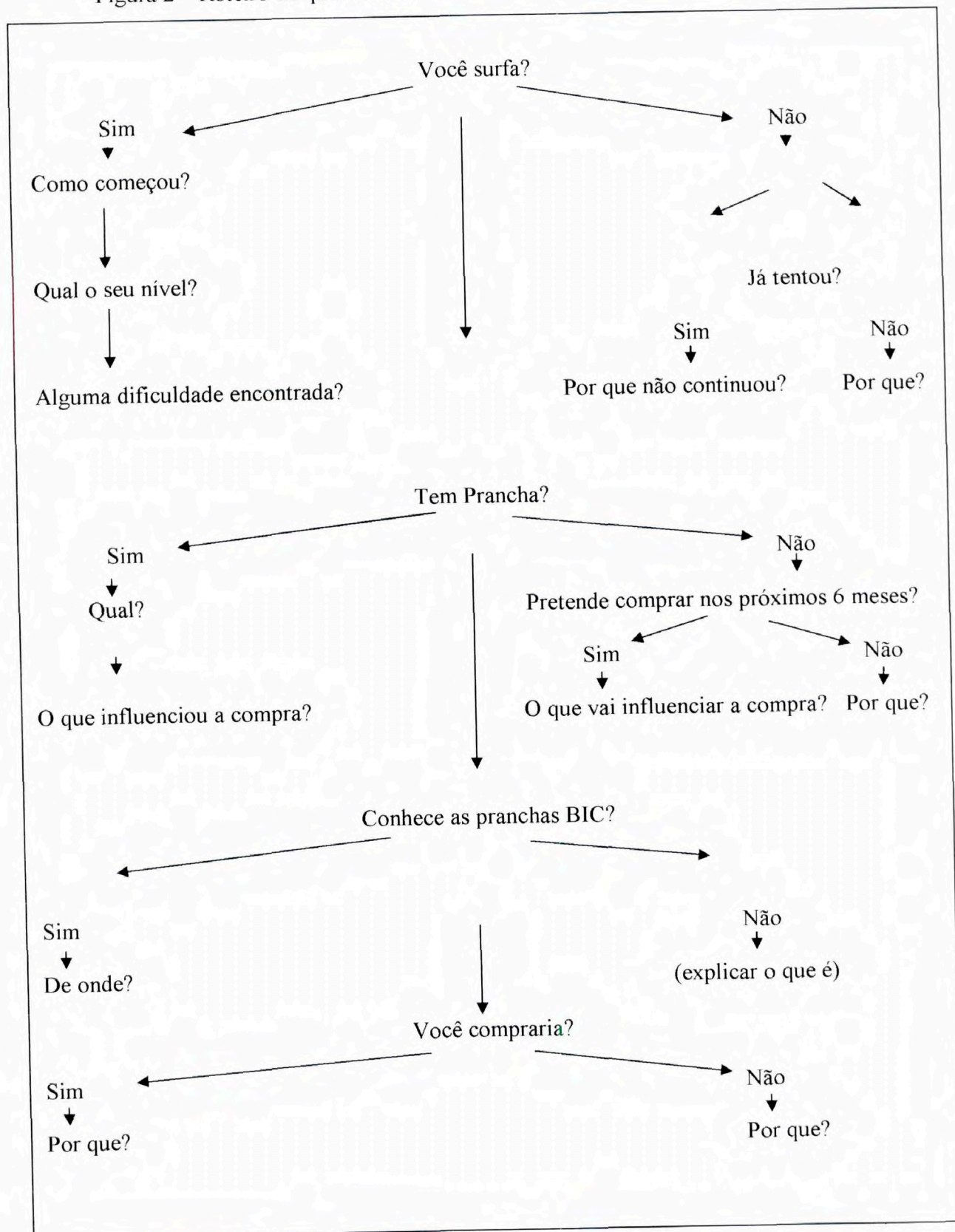
O que se pretende como resultado deste projeto é criar um rápido crescimento no mercado do *surf*, de forma semelhante do que aconteceu no *body board*.

4.2 Perfil do consumidor

Para identificar o perfil do consumidor, foi elaborada uma pesquisa qualitativa com os objetivos de identificar as dificuldades e os fatores influentes na compra de uma prancha.

A entrevista segue o roteiro:

Figura 2 – Roteiro de questionário



Qual destas pranchas você se identifica melhor?

- a) Al Merrick / Rusty
- b) Tropical Brasil / Auckland
- c) Schlickmann / NAD
- d) BIC
- e) Maré
- f) Outra / Qual?

Os resultados seguem:

Foram aplicados 18 questionários. Destes, 5 mulheres e 13 homens; 2 pessoas com menos de 12 anos, 2 com mais de 40 anos e o restante principalmente entre 15 e 25 anos. Das pessoas que surfam (12 indivíduos), a maioria respondeu que tem um nível médio de *surf* e apontaram o penoso ingresso no esporte, seja cultural, geográfica e de aprendizado, como principal dificuldade encontrada. Outras respostas se dividiram entre dificuldade de locomoção com a prancha até a praia e o valor do equipamento. Estas respostas foram dadas como motivos por quem não surfa, entretanto com ênfase a dificuldade de aprendizado.

Depoimentos:

G.L.E – “Pra começar eu penei por 6 meses. Não conseguia ficar em pé. Voltei pro body board, mas não era isso que eu queria”

L.C.P – “Não morava na praia, só ia nos finais de semana. Isso atrapalhou.”

Nenhum deles salientou espontaneamente a fragilidade do equipamento, mas quando indagados, 9 dos 12 indivíduos de queixaram.

Depoimentos:

H.G.S – “...é uma obra de arte mesmo, não pode nem tocar direito...”

G.L.E – “... tinham que inventar algo melhor...já quebrei 3 vezes a minha prancha esse mês”

J.L – “... isso é bobagem.... tem que trocar mesmo a cada 6 meses...”

O que influenciou a compra da marca foi notoriamente o conhecimento dela e o preço. Poucos salientaram diretamente a performance superior.

Dentro do grupo de que surfam, 5 conheciam a Bic, mas não comprariam. O motivo apontado foi o alto preço.

Do universo geral, dos que não conheciam a Bic, 15 dos 18 comprariam ou recomendariam a quem estivesse começando se o preço fosse compatível com as pranchas usadas (R\$ 300,00). Este número caiu para 11 se o preço fosse de R\$ 500,00.

F.A.S – “bem melhor, se for indestrutível mesmo. Conheço gente que vive quebrando a prancha. Mas só vale a pena se for mais barato”

M.H. – “Recomendaria para quem está começando ou surfa de vez em quando. Mesmo mais caro.”

A.C.B. – “comecei com um fun. Se tivesse a escolha de uma Bic eu teria preferido, mas conheci depois.”

As entrevistas ocorreram de maneira informal , em regra entre outras conversas. As pessoas não foram identificadas pois não foram comunicadas antecipadamente sobre o objetivo. Esta comunicação ocorreu somente após a coleta dos dados. Das 18 entrevistas, apenas 3 foram gravadas e 2 não puderam ser concluídas.

A última pergunta teve o resultado muito disperso e não foi incluída nos resultados.

4.3 Perfil do mercado

O Brasil é o segundo país que mais consome artigos de *surf* no mundo e é um país com uma população jovem. É o segundo país com o maior consumo mundial artigos de *skate* e o primeiro em biquínis. No Brasil existem mais de dois milhões de praticantes do *surf*. Existe hoje mais praticante do *surf* no Brasil do que em qualquer outro esporte, com exceção do futebol.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção (ABIT), os segmentos *surfwear* (*surf*), *streetwear* (*skate*) e moda praia representam 10% da indústria têxtil nacional. Por estes motivos foi criado, dentro da ABIT o "Comitê do *Surf*", que visa promover os três setores, dando condições para seu desenvolvimento.

Durante este trabalho não foi localizado nenhum estudo sobre consumidores de pranchas de *surf*. Será utilizado por este motivo então, pesquisas feitas sobre o mercado de *surfwear*, que representam o mesmo grupo de interesse.

Tabela 1 - Universo consumidor de *surfwear* no Brasil

| | |
|------------------------------------|-----|
| Sexo masculino: | 86% |
| Estudantes: | 68% |
| Idade entre 18/25 anos: | 40% |
| Formação 2º grau: | 49% |
| Trabalham: | 63% |
| Fala outro idioma: | 50% |
| Pessoas cujo 2º idioma é o inglês: | 81% |
| Tem carro: | 50% |
| Não-fumantes: | 85% |
| Surfistas: | 85% |

Possuem TV a cabo: 58%

Fonte: Pesquisa Data *Surf* (2001)

Para identificar o perfil do mercado, foi elaborada uma entrevista não estruturada com lojistas e fabricantes de pranchas, além de uma pesquisa na internet. Os resultados estão a seguir e nos próximos tópicos

Foi visto que há sazonalidade no setor, fazendo com que a maior demanda ocorre nos meses de outubro, novembro, dezembro e janeiro. Isso se deve à proximidade do verão, do Natal e das férias de verão. Em fevereiro há um desaquecimento que culmina em maio. Há uma leve reação em junho e julho, devido ao dia dos namorados e férias escolares, respectivamente. O mês de agosto apresenta uma nova baixa que termina com o início da curva ascendente causada pela alta do fim de ano descrita acima. A previsão de vendas, assim como a escolha do melhor mês para início das atividades será influenciada diretamente por estes dados.

4.4 Análise dos concorrentes

A empresa Surf Sapiens terá dois tipos de concorrentes. Os Fabricantes de pranchas tradicionais, que detêm a maior fatia de mercado e são a base da oferta de pranchas, e a *Bic Sports Surfboards*, multinacional do ramo de plásticos que desde 1999 fabrica e comercializa pranchas de polímeros.

4.4.1 *Fabricantes tradicionais*

Os fabricantes tradicionais dominam a produção e ao mercado de pranchas de *surf*. O modo produtivo se mantém essencialmente o mesmo desde a década de 60. Neste processo, a

confeção da prancha é totalmente manual e é artesanal e pouco preciso. Cada prancha tem um resultado final diferente da outra. Mesmo utilizando algum tipo de automação industrial, o equipamento faz apenas um desbaste no bloco, que é uma pré-forma.

Os profissionais que desempenham as diversas funções desta produção, são, em sua maioria, ligados à informalidade e em geral são atletas ou ex-atletas do esporte. Isto ocorre também em países como a Austrália, Estados Unidos (Havai), Espanha e Canadá, como cita em sua tese Juvêncio, 2002.

As pranchas produzidas por estas empresas têm 3 destinos, que são para: Encomendas personalizadas, lojistas e atletas competidores.

As encomendas personalizadas são o cerne desta atividade que culturalmente está fortemente enraizada neste modo de produção. Como esta forma de produção é bastante flexível, pode-se personalizar ao extremo cada peça. O *shaper*, artesão que faz as pranchas, presta uma consultoria para o comprador e indica o equipamento que lhe parece mais pertinente recomendar e o confecciona. Entretanto, mesmo sendo uma forte base cultural deste esporte, a prática mostra que a maioria das pranchas são compradas em lojas ou são compradas usadas, ou se tem pouca conversa com o *shaper*.

As pranchas confeccionadas para lojistas em geral são pranchas que tem um custo de produção menor, pois se valem de sobras de materiais da fábrica e ou adquiridos em promoções com os fornecedores. Em alguns casos é a 2ª linha dos fabricantes. Para minimizar esta característica utilizam-se de recursos estéticos apurados como pinturas diferenciadas e a utilização de logotipos de marcas já conhecidas e aprovadas pelo mercado. Vale ressaltar que existem empresas que se especializaram em fazer pranchas para lojistas e mantém um grande nível de qualidade em seus produtos. Pois entenderam que seu negócio é vender para lojistas. Pode-se perceber que as empresas que se beneficiam deste modelo, tem notável nível de

automação e especialização das etapas produtivas em suas instalações produtivas. Exemplos claros são: Tropical Brasil, Auckland, Ricardo Martins e Luciano Leão.

Os atletas competidores têm uma enorme demanda por pranchas. Além de necessitarem de vários tipos, elas são mais leves do que as normais, logo, mais frágeis. Um surfista que participa de competições internacionais precisa, segundo declarações de Flávio Padaratz em entrevista ao RBS Esportes em 10/01/2004, de aproximadamente 30 pranchas por ano. Torna-se evidente que um dos personagens mais influentes na vida de um atleta profissional são as fábricas de pranchas. As pranchas produzidas para eles são o máximo de performance que o shaper idealiza. E esse ideal que é passado para as pranchas de competição é o que baliza a produção das suas outras pranchas, que em design, se foca cada vez mais em performance.

4.4.2 *Pranchas Bic*

A multinacional de plásticos Bic pesquisa desde 1993 pranchas de *surf*. Numa parceria com *Shapers*, em especial o Francês Gérard Debbadie, em 1999 quando entrou forte no mercado, a Bic tinha uma linha de 5 produtos. As *Natural Surf 7'9"*, *Mini Malibu 7'3"* e a *Short Board 6'7"*, com a tecnologia ACS, que injeta polímeros plásticos em moldes por meio de ar-comprimido; e as *Classic long board 9'* e a *Evolution 6'10"* que se beneficia da tecnologia *Thermoformed Sandwich Composite*, que é uma sobreposição de materiais e resinas diversas, principalmente epóxi, moldadas termicamente, sobre um bloco de isopor. Atualmente, em seu catálogo, ainda existe o modelo *Nose Riders 10'* com tecnologia de sobreposição de materiais.

As pranchas produzidas pela Bic não têm longarina e são mais flexíveis dos que as tradicionais. Isso facilita o aprendizado, mas roubo um pouco da velocidade da prancha. Elas são leves, fáceis de manobrar, flutuam mais do que as convencionais e são indiscutivelmente

mais resistentes. O foco da Bic é o mercado de quem está começando no esporte e quem surfa de *longboard*. Sua comunicação tende a mostrar que seus equipamentos são reproduções fiéis de *shapes* feitos à mão por alguns *shapers* bem conceituados. Isso reduz um pouco a resistência do mercado à seus produtos. Um manual de como surfar acompanha o equipamento.

Em 1999, como agora, a empresa comercializa por US\$ 290,00 para as pranchas com tecnologia ACS e US\$ 490,00 para as de tecnologia de termoformação. No Brasil elas são revendidas através do representante exclusivo Prancharia.com.br, que atua na Internet.

Algumas escolas de *surf* já estão utilizando, como a Escola radical de Santos-SP, mas o preço ainda não se mostra compatível com os benefícios esperados. Além disso, uma distribuição deficiente fez com que a Bic não se mostrasse como uma boa opção no mercado brasileiro, onde uma prancha comum pode ser encontrada por até US\$ 150,00.

4.5 Mercado atual e pretendido

Hoje o mercado é formado por todos os surfistas que têm prancha e por aqueles que querem possuí-la. Em uma generalização, somente quem surfa tem ou quer uma prancha. O que se quer é popularizar o esporte, fazendo com que pessoas que nunca consideraram a idéia de surfar o queiram. Isso amplia muito o universo total do mercado.

Se existem aproximadamente 2.500.000 praticantes atualmente, um incremento de 10% são 250.000 novos clientes em potencial. E uma fatia de 10 % deste novo mercado significa 25.000 pranchas. Se este crescimento ocorrer em 10 anos, são 2.500 pranchas por ano. Esta demanda já ultrapassaria a capacidade produtiva na maioria das empresas.

5 ANÁLISE TÉCNICA

5.1 Projeto do produto

O projeto inicial do produto destina-se a suprir a necessidade detectada através da pesquisa de mercado, que é disponibilizar uma prancha para a prática do *surf* com as seguintes características:

- Facilidade para a prática,
- Durabilidade superior à média,
- Preço igual ou inferior à média,
- *Design* atrativo,
- Características físicas parecidas com o padrão,
- Possibilidade de produção em escala.

Para atender os requisitos, a Surf Sapiens propõe a produção em série de pranchas utilizando um casco de PVC rígido (cloreto de vinila) ou PE (polietileno) rotomoldado. O formato do casco irá definir as propriedades da prancha, como manobrabilidade, flutuação, velocidade, etc. O interior será preenchido com espuma de poliuretano líquido, expandido no interior do casco para dar flutuação.

A linha básica inicial de produtos será:

- | | | |
|-------|---|--------------------|
| 9' 2" | - | <i>Long board</i> |
| 8' 2" | - | <i>Mini model</i> |
| 7' 9" | - | <i>Fun board</i> |
| 6' 8" | - | <i>Short board</i> |

As pinturas serão adesivos aplicados sobre o casco da prancha e depois envernizados ou até mesmo serigrafia. Ela obedecerá aos padrões da moda, sempre considerando um estilo mais clássico, para maior aceitação do mercado consumidor e atenuar diminuir a natural resistência com o novo. A cor dominante do plástico será branca.

As quilhas estabilizadoras serão de encaixe, utilizando um dos padrões já existentes, para tornar mais ampla a variedade de quilhas para o consumidor, ou será desenvolvido pela empresa um novo padrão. O copinho para a cordinha será embutido no próprio casco, durante o processo de rotomoldagem do casco, seguindo o padrão regular, ou como o WALP, de patente australiana, no extremo da prancha.

Os projetos serão trabalhados e adaptados no programa computacional AUTOCAD, para facilitar alterações, ter maior precisão nas medidas e aumentar a comunicação com os fornecedores, que em regra já o utilizam.

Finalizando cada projeto, será gerada uma ficha de produto com a síntese dos materiais utilizados, seu custo e a visão geral do produto a ser produzido.

Figura 3 - Exemplo de ficha de produto


| | | | |
|---|-----------------------|--------|----|
| Produto | sapiens 9'2" | código | 92 |
| Descrição | Long board 9'2" | | |
| 1 quilha + 2 estab. - 19" - 22" - 16" | | | |
| squash - adesivo 92a, 92b e 92c | | | |
| Matéria prima por unidade | | | |
| QTD | material | custo | |
| 1 un | casco pvc | 90,00 | |
| 7 l | Espuma de poliuretano | 35,00 | |
| 3 un | Quilhas | 20,00 | |
| 1 un | Jogo de adesivos | 15,00 | |
| Custo total | | 160,00 | |
|  | | | |
| visão geral | | | |
| Arquivo: // CAD/ ss92.1 | | | |
| Obs.: | | | |

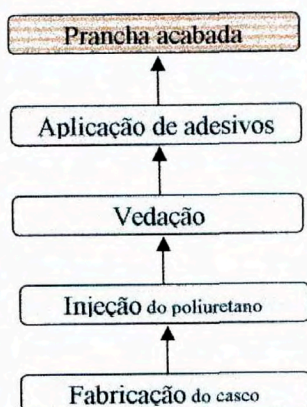
Figura 4 - Exemplo de projeto

| | | |
|--|--|-----------------|
| Tamanho: Largura Máx.: Espes. Máx.: Peso com poliuretano Tecnologia: | 238cm / 7'9" 56cm / 22" 6,8cm / 2"5/8 6kg / 13lbs Rotomoldagem | |
| Corte longitudinal | | |
| Vista superior Largura a 30,48 cm/1' do bico Largura a 30,48 cm/1' da rabeta 41,64 cm / 16" 35,56 cm / 14" larg. Máxima - no meio do comprimento 56,00 cm / 22"/> | | visão geral |
| Corte transversal Espessura máxima: 6,80 cm A espessura do plástico deve dar resistência estrutural | | |

5.2 Projeto do processo

O processo para a produção tem 4 etapas. A moldagem do casco, a injeção do poliuretano e a vedação final e acabamentos. O diagrama abaixo mostra o fluxo de atividades.

Figura 5 – fluxo de atividades



5.2.1 Moldagem do casco

A principal atividade de produção, e que deverá ser determinante no sucesso deste produto é a moldagem do casco. Ela deve ser resistente e leve. Seu desenho deve contribuir para atender os objetivos do projeto do produto.

Dentre as diversas formas de se trabalhar com polímeros plásticos, foi escolhida a rotomoldagem, que apresenta as seguintes vantagens:

- a) Baixo custo ferramental;
- b) Otimiza geometria do produto;
- c) Produção de pequenos lotes, com preços competitivos;
- d) Produção de peças técnicas;
- e) Produção de peças com 3mm a 30mm de espesura;
- f) Peças sem tensões ou emendas;
- g) Reduz custos do produto final;

Os moldes são produzidos por meio de eletrodeposição de ligas metálicas de cobre e níquel sobre modelos do produto, ou ainda fundidos ou usinados em ligas de alumínio ou aço inoxidável.

Esta atividade será em um primeiro momento terceirizada, depois absorvida pela empresa, assim que os custos operacionais se estabilizem.

5.2.2 Injeção do poliuretano

A espuma de poliuretano é o elemento que dará preenchimento ao casco que é oco e auxiliará na resistência estrutural do conjunto. Ela será aplicada com o casco pronto por um buraco na borda extrema traseira da prancha. Por este orifício, um bico injetor levará o produto a todas as partes do casco.

O controle do peso e da resistência do equipamento se dará em função de seu preenchimento. Portanto é um fator crítico na produção. É onde também poderão ocorrer perdas de material. Para isso será utilizado um injetor especial.

5.2.3 Vedação final e acabamentos

Depois de catalisada a espuma de poliuretano, é feito o fechamento do orifício por onde o produto foi injetado. Ele será fechado com um rebite plástico soldado termicamente, e tem suas rebarbas aparadas.

A decoração da prancha fica por conta de adesivos. Os adesivos serão desenvolvidos previamente para cada modelo de prancha. Eles serão aplicados sobre a superfície plástica da prancha com adesivos próprios para esta aplicação. Para um melhor acabamento eles poderão receber uma camada sobreposta de verniz.

6 ASPECTOS DA GESTÃO

6.1 Estratégias

Devido as características da empresa, foram eleitos 5 vetores para se desenvolverem estratégias. Eles são: *Marketing*, Logística e operações, Pesquisa e desenvolvimento, Gestão empresarial e Finanças.

6.1.1 *Marketing*

Esta diretriz estratégica diz respeito às relações com o mercado, comunicação e estilo de design dos produtos. A maior forma de comunicação com o mercado são os produtos e serviços da empresa. A Surf Sapiens cultuará em seu mix, desenhos limpos com linhas definidas. Seus produtos devem refletir e incentivar a alegria e o estado de espírito proporcionado a quem surfa, assim como seu estilo de vida.

A identidade visual e a logomarca da empresa devem ser relacionados ao significado do nome da empresa e cumprir com os seguintes requisitos:

- a) Passar noção de evolução / inovação
- b) Ter o espírito do *surf*
- c) Estilo limpo
- d) Facilidade em aplicações diversas de materiais e cores

Alguns exemplos de logomarcas desenvolvidas para estudo estão nas figuras a seguir:

Figura 6 – Logomarca evolução



Figura 7 – Logomarca simples



Figuras 8 e 9 – Logomarca Rupestre



Em razão de seu perfil ser formado por quem ingressa no esporte, deverão acompanhar os produtos algum tipo de instrução para facilitar a prática do *surf*, como um manual, um CD-ROM, um vídeo e/ou parcerias com escolas de *surf*.

A Surf Sapiens deverá promover festivais alternativos às competições atuais e fomentar o incentivo de pessoas a entrar no esporte. Escolas de *surf* serão fortemente apoiadas

e pessoas comuns com o seu desafio de surfar devem se fazer presentes nas campanhas publicitárias.

Em função da cultura do mercado consumidor, a empresa deve provocar uma boa impressão e provocar a autodisseminação desta boa impressão entre os integrantes do seu grupo de interesse. Ações isoladas, com a massa e com os formadores de opinião serão mais utilizadas do que a mídia impressa. Entre as ações estão:

- A utilização de diversas pessoas surfando com o equipamento em vários locais. Pessoas com níveis diferentes de habilidade e treinadas a sanar as dúvidas que outras pessoas irão indagá-las acerca do equipamento.
- Vendas institucionais para divulgar o produto novo. Estas vendas ocorrerão com o preço subsidiado, para algumas escolas de *surf*, lojas e profissionais da mídia.
- Oferecimento nas praias de *Test-Drives* das pranchas, com promotores ou com quiosques permanentes. Além de convidar formadores de opinião a testarem nossos equipamentos em eventos específicos.
- A utilização de mídia na *internet* que transmita a essência da empresa, que seja multi-experimental, que seja base de consulta para o desenvolvimento do esporte, ponto de encontro virtual para troca de experiências e ponto de venda e personalização do produto.
- A participação indireta em programas televisivos que tenham algum tipo de gincana ou prova, e que a audiência tenha o mesmo perfil dos clientes da empresa.

Entre os personagens que poderão inspirar a escolha das pessoas que irão ser relacionadas com empresa estão Ben Harper, Joel Tudor, Bruce Brown, Gabriel o Pensador,

Paula Toller, Daniela Monteiro. São Pessoas influentes no mundo do *surf* ou são artistas ou comunicadores que também praticam o *surf*.

6.1.2 Logística e operações

A Surf Sapiens será sediada no município de Florianópolis por sua localização estratégica, do ponto de vista cultural e geográfico. Cultural por ser a Capital do *surf* no Brasil, sendo residência de muitos surfistas profissionais, de empresas importantes para o cenário do *surf* e de importantes eventos e campeonatos. Geográfico por que está acessível aos maiores centros consumidores, que são: Porto alegre, Rio de Janeiro, São Paulo, Florianópolis e Curitiba.

As instalações físicas da empresa serão concentradas em um único imóvel que abrigará as partes produtivas, administrativas, de desenvolvimento e de vendas. O imóvel deverá ter aproximadamente 600 m², sendo reservadas para a parte administrativa com 1/3 do total e o restante para as operações. O terreno deve comportar um aumento de mais 300 m² para que a linha de operações possa ser ampliada. O local deve ter fácil acesso, servida de luz, água, telefone, Internet e segurança, além de preferencialmente ser visível à uma via de grande circulação. Uma possibilidade é no bairro João Paulo, na rodovia SC-401.

Os insumos e as peças fabricadas serão transportados por uma empresa de logística que estabeleça uma parceria com a Surf Sapiens. Os produtos acabados com destinos próximos serão transportados por veículo próprio e para maior distância pela empresa parceira acima citada. A criticidade da entrega, reside em prestar um serviço seguro e conhecer os pontos de vendas, assim como entender os hábitos dos clientes. A distribuição dos produtos será feita nos seguintes canais: Lojas de *surf*, Internet, Escolas de *surf*, diretamente na loja da fábrica e em alguns quiosques em algumas praias ou eventos específicos.

Os produtos que serão disponibilizados para a venda através de lojistas já estabelecidos terão uma política de preços para não haver concorrência interna no produto. As lojas serão prospectadas e atendidas por uma equipe da Surf Sapiens. Este atendimento cumpre inclusive treinamento do pessoal de vendas destes pontos acerca do produto, e visitas periódicas. As vendas pela *Internet* terão atrativos para fomentar este canal, como brindes, vendas casadas ou certo nível de personalização do produto e serão entregues por uma empresa de logística. As escolas de *surf* terão facilidades na aquisição de pranchas e poderão revendê-las aos seus alunos. Finalmente, nos quiosques e na loja da fábrica, a própria empresa efetuará a venda, e poderá formar alguns pacotes com outros produtos que complementem a venda, como: capas, cordinhas, roupas, etc.

6.1.3 *Pesquisa e desenvolvimento*

A Surf Sapiens irá direcionar parte de seus recursos para a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e materiais. A evolução do *surf* como esporte faz parte da realidade da empresa e de suas ações. Pranchas mais seguras e com desenhos mais sofisticados serão desenvolvidos já nos primeiros anos da empresa. Novos materiais a serem incorporados a produção de pranchas e melhorias significativas nas performances dos equipamentos serão perseguidos.

O fomento ou a própria criação de um laboratório e centro de pesquisa de hidrodinâmica deve ser considerado no planejamento da empresa para até 5 anos. Este centro de pesquisa será referência na comunidade do esporte e auxiliará a divulgar institucionalmente a marca. Parcerias com a UNIMONTE e seu núcleo UNIPRAN podem ser desenvolvidas.

6.1.4 Gestão

Para seguir a vanguarda do esporte, a Surf Sapiens precisará atrair mentes criativas e retê-las. Para isso, existirá uma busca contínua em buscar pessoal com o perfil desejado. Para estimular a criatividade e a obtenção de resultados com as idéias novas, uma hierarquia matricial será implementada, onde a liderança se dá por processos. Desta forma a liderança tende a alternar de acordo com a atividade ao longo de cada projeto.

Deverá ser elaborado um sistema de remuneração variável completo, que motive de fato os colaboradores a contribuírem com os resultados da organização. Este sistema deve ser simples e abranger vários aspectos da empresa. A comunicação interna se dará, além dos contatos pessoais, com uma sólida e abrangente intranet, onde as diversas atividades estarão abertas ao acesso de todas da organização. Entretanto, não será fomentada a comunicação por e-mail internamente.

Os colaboradores terão horário flexível, mesmo à noite na medida do possível. A ênfase no cumprimento das atividades se dará no atendimento de objetivos. Os cargos operacionais, ou que impessam a flexibilidade deverão ter jornada reduzida de 6 horas. Os trabalhos voluntários serão bem aceitos na empresa. Haverá programas de saúde ocupacional e ginástica laboral. A empresa deve se preocupar com o bem estar de seus colaboradores em suas instalações.

O negócio será iniciado por Filipe Schüür, autor deste projeto e com experiências profissionais e empreendedoras decisivas para o sucesso deste empreendimento. Formando em Administração de empresas, surfa desde os 5 anos de idade e se interessa pelos aspectos comerciais do mercado de *surf* desde os 17 anos. Reúne conhecimentos técnicos dos equipamentos utilizados para a prática do esporte e já fez pranchas para os amigos.

Dados do empreendedor:

Filipe Schüür

Filhação: Renato Schüür e Denise Aldabó Schüür

CPF: 033.266.369-89

Endereço: Rua dos Lordes, 150 ap 104 – Ingleses – Florianópolis-SC – 88.058-525

Telefones: 48 3691009

48 99821720

e-mail: schüür@bol.com.br

6.1.5 Financeira

Por estar inserida no mercado do lazer, que é volátil, a empresa deve se preocupar com a liquidez e com seu capital de giro. Em seus primeiros anos de atividade, a Surf Sapiens vai preocupar-se fundamentalmente com a formação de capital, priorizando investimentos que gerem resultados. Mesmo reduzindo uma possível alavancagem operacional no negócio, será realmente focado o capital de giro, para que possa comportar períodos com vendas escassas ou problemas produtivos advindos da vida ainda precoce da organização.

O controle do fluxo de caixa será executado por um profissional habilitado auxiliado por um programa computacional para este fim. Seria conveniente que esta pessoa fosse um dos sócios da empresa.

A empresa deve iniciar suas operações com o capital de seus próprios sócios e se necessário com o reforço de algum investidor. Planeja-se não contrair financiamentos no início das operações. Na medida em que forem necessários financiamentos, serão perferidos pequenos financiamentos, diretamente com as fontes, como fornecedores, por exemplo.

Com o crescimento da Surf Sapiens, parte das suas verbas serão destinadas à publicidade, pois esta é a base do crescimento deste negócio. Além da publicidade, serão destinados recursos para a pesquisa e desenvolvimento, como já descrito.

6.2 Negócio e Missão

Para evitar a miopia, foi estendido o negócio da empresa. O negócio estratégico é:

Inovação em esportes de ação.

A missão procura responder a questões como: O que a Surf Sapiens faz, e como ela faz? Isso gerou a seguinte missão:

Inovar e surpreender nos esportes de ação .

6.3 Visão

Para projetar a empresa para o futuro, definiu-se seguinte visão:

Ser uma organização referência na comunidade de esportes de ação, pela suas inovações e rentabilidade.

6.4 Aspectos Administrativos

A estrutura organizacional da empresa será matricial, onde a hierarquia anda com os projetos. Ela será formada por núcleos de convergência, que serão:

- Pesquisa e Desenvolvimento – responsável por todas as atividades de pesquisas, produtos, materiais, clientes, mercado; e pelas atividades de desenvolvimento de produtos , designs e instruções produtivas. Desenvolve e mantém tecnologias de informação.
- Operações – responsável por produzir e distribuir os produtos e serviços da empresa. Executa as atividades de produção, acabamentos, embalagens, gestão do estoque. Faz planos de produção e estuda e viabiliza a logística do negócio
- Comercial - responsável pelo relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores. Vende , estabelece parcerias vantajosas e compra. Desenvolve o *marketing* da organização e suas ações publicitárias.

- Gestão – responsável por gerir a empresa. Controla e planeja as finanças, planeja investimentos, controla o fluxo de caixa. Determina as diretrizes da empresa, suas estratégias e ações. Responsável pelo capital humano, desde a seleção até a manutenção do pessoal.

Cada colaborador durante o dia a dia pode passar por cada um destes núcleos, dependendo da atividade a ser executada. Entretanto, haverá um responsável por cada núcleo.

6.5 Aspectos Legais

A marca e o processo produtivo deverão ser registrados no INPI imediatamente no início das atividades. Para usufruir vantagens já conhecidas, opta-se por uma sociedade por cotas de responsabilidade limitadas. Um advogado fará parte de todas as atividades que lhe forem pertinentes.

6.6 Operacionalização

Para iniciar as atividades serão necessários recursos humanos, físicos, intelectuais e financeiros. Para tanto, serão considerados 2 produtos iniciais.

6.6.1 *Recursos Humanos*

Serão necessários, de início, pelo menos 3 pessoas altamente capazes envolvidas. A primeira deve ter conhecimentos gerais de gestão e de produção, além de conhecer a fundo a cultura do *surf* e seu mercado. Os núcleos de operações, P & D e o de gestão ficarão sob sua responsabilidade. A segunda pessoa, deve ter conhecimentos específicos sobre *marketing* e vendas, além da cultura do *surf*. Deve ser um grande negociador e conhecer bem diversas técnicas de vendas. Será responsável pelo núcleo comercial. E a terceira pessoa deverá ter amplos conhecimentos na área financeira e habilidades de controle e sistemas. Ela responderá pelo núcleo financeiro. Neste começo, não será alocado em definitivo ninguém como

responsável pelo P & D. Em relação aos 3 primeiros colaboradores, é conveniente que sejam também os sócios da empresa. Em um segundo momento, quando a demanda justificar a necessidade de mais pessoas, elas serão contratadas e alocadas de acordo com as necessidades decorrentes das atividades empresariais.

6.6.2 Recursos físicos

O recurso físico mais evidente é o imóvel sede da empresa. Ele deve comportar as atividades administrativas e produtivas.

Em um primeiro momento, 200 m² são suficientes, uma vez que a produção terá vários processos terceirizados. Este imóvel deve oferecer segurança, telefone e Internet. O prédio deve ser dividido em pelo menos 2 ambientes e banheiros, e estacionamento.

Serão necessários para o escritório mesas, individuais e para reuniões, cadeiras, gaveteiros e armários. Pelo menos 3 computadores em rede, a licença de programas e uma impressora profissional. Material de expediente, incluindo um quadro de avisos e um mural. Para a produção serão necessários mesas ou cavaletes forrados, cavaletes para os estoques de pranchas, cadeiras e ferramentas manuais próprias para este fim. Material para embalagem, armário e mesa escrivaninha. Para a empresa serão necessários materiais de limpeza, materiais para uma copa, além de linha telefônica, Pabx, fax e acesso a Internet rápida. Televisão a cabo e vídeo cassete. Serão necessários ainda, uniformes da empresa.

Em função dos custos de equipamento e o risco do negócio em seu começo, será considerada a terceirização da moldagem do plástico. Entretanto, deve ser adquirido a matriz em alumínio das pranchas.

6.6.3 Recursos intelectuais

Para garantir um nível aceitável de risco no empreendimento, é necessário investir em capital intelectual antes de iniciar as atividades. Os conhecimentos devem ser principalmente na técnica produtiva e no conhecimento do mercado.

Para adquirir conhecimentos de plásticos e polímeros devem ser feitas visitas para conhecer empresas que forneçam serviços e equipamentos para a moldagem de plásticos, desde os moldes, até os injetores. Será necessário instrução sobre polímeros, obtidos em cursos ou visitas a fornecedores. Conhecimentos com *softwares* de desenho industrial, como Autocad ou até mesmo o Surfcad devem ser incluídos na preparação. Conhecer no local a fábrica da Bic seria uma ótima oportunidade de entender o processo produtivo e como evitar alguns erros. A compra de materiais e equipamentos para testes e análise também devem ser considerados nos custo pré-operacionais.

Pesquisas de mercado e compreensão de quem é o cliente também devem ser executadas. Isso incide diretamente no capital intelectual da empresa.

6.6.4 Recursos financeiros

Por fim, os recursos financeiros, que irão viabilizar de fato a organização. Eles serão angariados dos sócios e, se necessário de algum investidor.

Deve-se levantar capital para adquirir os ativos necessários para o início das atividades, como: moldes, instalações físicas e capital intelectual. Além do ativo, deve haver capital para a formação de estoques de produtos, gastos com pessoal e manutenção do fluxo de caixa. Deve ser previsto ainda um valor para cobrir eventuais perdas decorrentes de acidentes de percurso, clientes mau-pagadores e momentos de quedas nas vendas. O detalhamento dos recursos financeiros estará exposto no capítulo a seguir.

7 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

7.1 Investimento

O investimento é correspondente aos recursos necessários à instalação e funcionamento do negócio, assim como os custos pré-operacionais, a seguir discriminados.

Tabela 2 – Custos pré-operacionais

| Descrição | Quantidade | Valor unitário | Valor total |
|---|------------|----------------|----------------------|
| Pesquisa e Desenvolvimento | | | R\$ 4.100,00 |
| 1.1 compra pranchas concorrentes para análise | 2 | R\$ 850,00 | R\$ 1.700,00 |
| 1.2 desenvolvimento de protótipos | 2 | R\$ 450,00 | R\$ 900,00 |
| 1.3 visita a fornecedores | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 |
| 1.4 remuneração meses pesquisa | 2 | R\$ 600,00 | R\$ 1.200,00 |
| Material publicitário | | | R\$ 320,00 |
| 2.1 logomarca | 1 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 |
| 2.2 cartões | 200 | R\$ 0,15 | R\$ 30,00 |
| 2.3 uniforme | 3 | R\$ 30,00 | R\$ 90,00 |
| Registros | | | R\$ 1.287,00 |
| 3.1 empresa | 1 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 |
| 3.2 INPI | 2 | R\$ 485,00 | R\$ 970,00 |
| 3.3 honorários advogado | 0,1 | R\$ 1.170,00 | R\$ 117,00 |
| Adequação do imóvel | | | R\$ 1.000,00 |
| Maquinário | | | |
| Produção | | | R\$ 30.529,00 |
| 5.1 moldes para rotomoldagem | 2 | R\$ 14.935,00 | R\$ 29.870,00 |
| 5.2 injetores de poliuretano | 2 | R\$ 250,00 | R\$ 500,00 |
| 5.3 cavaletes | 2 | R\$ 60,00 | R\$ 120,00 |
| 5.4 chave para quilhas | 2 | R\$ 4,50 | R\$ 9,00 |
| 5.5 estiletes profissionais | 2 | R\$ 15,00 | R\$ 30,00 |
| sistemas de informação | | | R\$ 7.300,00 |
| 6.1 computadores nível A | 2 | R\$ 1.500,00 | R\$ 3.000,00 |
| 6.2 computadores nível B | 1 | R\$ 900,00 | R\$ 900,00 |
| 6.3 impressora profissional | 1 | R\$ 650,00 | R\$ 650,00 |
| 6.4 Impressora matricial (fiscal) | 1 | R\$ 180,00 | R\$ 180,00 |
| 6.5 rede interna | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 |
| 6.6 Licença programas | 3 | R\$ 600,00 | R\$ 1.800,00 |
| 6.7 PABX | 1 | R\$ 150,00 | R\$ 150,00 |
| 6.8 telefones | 4 | R\$ 35,00 | R\$ 140,00 |
| 6.9 fax | 1 | R\$ 120,00 | R\$ 120,00 |
| 6.10 Linha telefônica | 1 | R\$ 60,00 | R\$ 60,00 |

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------------|---|------------|----------------------|
| Geral | | | | R\$ 805,00 |
| 7.1 | calculadoras | 2 | R\$ 5,00 | R\$ 10,00 |
| 7.2 | material de escritório | 1 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 |
| 7.3 | frigo bar | 1 | R\$ 250,00 | R\$ 250,00 |
| 7.4 | microondas | 1 | R\$ 290,00 | R\$ 290,00 |
| 7.5 | cafeteira | 1 | R\$ 35,00 | R\$ 35,00 |
| 7.8 | jogo de copa | 1 | R\$ 20,00 | R\$ 20,00 |
| Móveis | | | | R\$ 2.120,00 |
| 8.1 | mesa reunião | 1 | R\$ 150,00 | R\$ 150,00 |
| 8.2 | cadeiras simples | 8 | R\$ 30,00 | R\$ 240,00 |
| 8.3 | mesas trabalho | 3 | R\$ 130,00 | R\$ 390,00 |
| 8.4 | mesas computadores | 3 | R\$ 90,00 | R\$ 270,00 |
| 8.5 | cadeiras ergonômicas | 3 | R\$ 80,00 | R\$ 240,00 |
| 8.6 | gaveteiros | 3 | R\$ 110,00 | R\$ 330,00 |
| 8.7 | armário | 1 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 |
| 8.8 | mesa estofada produção | 2 | R\$ 150,00 | R\$ 300,00 |
| Total custos pré operacionais | | | | R\$ 47.461,00 |

Foi calculado que para iniciar de forma sólida e bem estruturada, a empresa precisa investir R\$ 47.461,00 em ativos e em despesas necessárias ao início das atividades empresariais. Evidentemente pode-se reduzir alguns destes investimentos, mas esta é a configuração com maior chance de obter êxito. Alguns destes ativos sofrem depreciação que deve ser considerada como custo. Para isso, foi elaborado o seguinte quadro:

Tabela 3 – Depreciação de ativos

| Descrição | Valor total | Taxa de depreciação | Valor anual | Valor mensal |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Produção | R\$ 30.529,00 | | R\$ 3.049,00 | R\$ 254,08 |
| 5.1 moldes para rotomoldagem | R\$ 29.870,00 | 10% | R\$ 2.987,00 | R\$ 248,92 |
| 5.2 injetores de poliuretano | R\$ 500,00 | 10% | R\$ 50,00 | R\$ 4,17 |
| 5.3 cavaletes | R\$ 120,00 | 10% | R\$ 12,00 | R\$ 1,00 |
| sistemas de informação | R\$ 7.300,00 | | R\$ 1.407,00 | R\$ 117,25 |
| 6.1 computadores nível A | R\$ 3.000,00 | 20% | R\$ 600,00 | R\$ 50,00 |
| 6.2 computadores nível B | R\$ 900,00 | 20% | R\$ 180,00 | R\$ 15,00 |
| 6.3 impressora profissional | R\$ 650,00 | 20% | R\$ 130,00 | R\$ 10,83 |
| 6.4 Impressora matricial (fiscal) | R\$ 180,00 | 20% | R\$ 36,00 | R\$ 3,00 |
| 6.5 rede interna | R\$ 300,00 | 20% | R\$ 60,00 | R\$ 5,00 |
| 6.6 Licença programas | R\$ 1.800,00 | 20% | R\$ 360,00 | R\$ 30,00 |
| 6.7 PABX | R\$ 150,00 | 10% | R\$ 15,00 | R\$ 1,25 |
| 6.8 telefones | R\$ 140,00 | 10% | R\$ 14,00 | R\$ 1,17 |
| 6.9 fax | R\$ 120,00 | 10% | R\$ 12,00 | R\$ 1,00 |

| | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|-----|---------------------|-------------------|
| Geral | R\$ 805,00 | | R\$ 80,50 | R\$ 6,71 |
| 7.1 calculadoras | R\$ 10,00 | 10% | R\$ 1,00 | R\$ 0,08 |
| 7.2 material de escritório | R\$ 200,00 | 10% | R\$ 20,00 | R\$ 1,67 |
| 7.3 frigo bar | R\$ 250,00 | 10% | R\$ 25,00 | R\$ 2,08 |
| 7.4 microondas | R\$ 290,00 | 10% | R\$ 29,00 | R\$ 2,42 |
| 7.5 cafeteira | R\$ 35,00 | 10% | R\$ 3,50 | R\$ 0,29 |
| 7.6 jogo de copa | R\$ 20,00 | 10% | R\$ 2,00 | R\$ 0,17 |
| Móveis | R\$ 2.120,00 | | R\$ 212,00 | R\$ 17,67 |
| 8.1 mesa reunião | R\$ 150,00 | 10% | R\$ 15,00 | R\$ 1,25 |
| 8.2 cadeiras simples | R\$ 240,00 | 10% | R\$ 24,00 | R\$ 2,00 |
| 8.3 mesas trabalho | R\$ 390,00 | 10% | R\$ 39,00 | R\$ 3,25 |
| 8.4 mesas computadores | R\$ 270,00 | 10% | R\$ 27,00 | R\$ 2,25 |
| 8.5 cadeiras ergonômicas | R\$ 240,00 | 10% | R\$ 24,00 | R\$ 2,00 |
| 8.6 gaveteiros | R\$ 330,00 | 10% | R\$ 33,00 | R\$ 2,75 |
| 8.7 armário | R\$ 200,00 | 10% | R\$ 20,00 | R\$ 1,67 |
| 8.8 mesa estofada produção | R\$ 300,00 | 10% | R\$ 30,00 | R\$ 2,50 |
| Total custos com depreciação | | | R\$ 4.748,50 | R\$ 395,71 |

Como foi demonstrado, o custo mensal com depreciação será de R\$ 396,00.

Contabilmente este dado deve ser incluído nos cálculos futuros.

7.1.1 Investimento inicial

O capital inicial para operacionalizar o projeto da empresa na íntegra, seguindo os requisitos já pré-estabelecidos estão discriminados na tabela a seguir

Tabela 4 – Investimento inicial

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| Investimento inicial | |
| 1.1 custos pré-operacionais | R\$ 47.461,00 |
| 1.2 estoque (100 un.) | R\$ 17.100,00 |
| 1.3 Publicidade e lançamento | R\$ 8.800,00 |
| 1.4 Site na internet | R\$ 1.500,00 |
| 1.5 capital de giro (4 meses) | R\$ 13.168,90 |
| Valor total | R\$ 88.029,90 |

Será necessário um aporte de capital no valor de R\$ 88.029,90 para iniciar com segurança o empreendimento e colocar em prática todas as ações propostas até então. Este valor pode ser subscrito pelos sócios na íntegra, ou em parte por um investidor.

7.2 Custos

Outros valores também devem ser considerados para as atividades da empresa. Eles seguem abaixo:

Tabela 5 – Custo com pessoal

| Descrição | Mensal | Anual |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------|
| Salários financeiro e auxiliar geral | R\$ 1.316,70 | R\$ 15.800,40 |
| FGTS | R\$ 109,73 | R\$ 1.316,70 |
| 13º salários | R\$ 109,73 | R\$ 1.316,70 |
| 1/3 de férias | R\$ 36,58 | R\$ 438,90 |
| Eventuais | R\$ 39,50 | R\$ 474,01 |
| Total salários | R\$ 1.612,23 | R\$ 19.346,71 |
| | | |
| Pró labore gestor | R\$ 1.300,00 | R\$ 15.600,00 |
| | | |
| Total | R\$ 2.912,23 | R\$ 34.946,71 |

Os salários acima são para o colaborador responsável pelo núcleo financeiro R\$ 816,70 e para um auxiliar, no valor de R\$ 500,00

O responsável pelas vendas por ser um representante comercial, terá sua remuneração exposta nos custos variáveis de comercialização.

Abaixo estão os custos fixos operacionais para um bom nível de eficiência e conforto dos colaboradores:

Tabela 6 – Custos fixos

| Custos fixos | Valor mensal | Valor anual |
|-------------------------------|---------------------|----------------------|
| 1.1 aluguel | R\$ 600,00 | R\$ 7.200,00 |
| 1.2 telefone | R\$ 250,00 | R\$ 3.000,00 |
| 1.3 internet | R\$ 150,00 | R\$ 1.800,00 |
| 1.4 tv a cabo | R\$ 70,00 | R\$ 840,00 |
| 1.5 limpeza | R\$ 150,00 | R\$ 1.800,00 |
| 1.6 material de expediente | R\$ 50,00 | R\$ 600,00 |
| 1.7 energia elétrica | R\$ 80,00 | R\$ 960,00 |
| 1.8 água | R\$ 30,00 | R\$ 360,00 |
| 1.9 manutenção informática | R\$ 60,00 | R\$ 720,00 |
| 1.10 manutenção site internet | R\$ 80,00 | R\$ 960,00 |
| Valor total | R\$ 1.520,00 | R\$ 18.240,00 |

Eles somam um montante anual de R\$ 18.240,00.

A seguir estão os custos variáveis obtidos em negociações com fornecedores parceiros da empresa.

Tabela 7 – Custos variáveis

| Custos variáveis por unidade produzida | | |
|--|-----------------------|------------|
| 1.1 | casco plástico | R\$ 76,80 |
| 1.2 | espuma de poliuretano | R\$ 28,00 |
| 1.3 | quilhas | R\$ 16,00 |
| 1.4 | adesivo | R\$ 12,00 |
| 1.5 | fechamento térmico | R\$ 4,00 |
| Valor total | | R\$ 136,80 |

Esta tabela mostra que o custo com materiais envolvidos diretamente na produção de cada prancha, é de R\$ 136,80.

7.3 Receitas e fluxo de caixa

Em seguida será feita uma análise das receitas e despesas mensais para os 2 primeiros anos de atividade da empresa. Em função da sazonalidade já descrita, o mês mais favorável para o início do empreendimento é setembro.

Tabela 8 – Receitas e fluxo de caixa estimado Ano 1

| | setembro | outubro | novembro | dezembro | janeiro | fevereiro |
|-------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total unidades vendidas | 42 | 50 | 59 | 84 | 84 | 80 |
| Vendas institucionais | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 8 |
| lojas 70% | 7.350,00 | 8.750,00 | 10.325,00 | 14.700,00 | 14.700,00 | 13.965,00 |
| Consumidor final 30 % | 6.048,00 | 7.200,00 | 8.496,00 | 12.096,00 | 12.096,00 | 11.491,20 |
| Total de receita | 13.398,00 | 15.950,00 | 18.821,00 | 26.796,00 | 26.796,00 | 25.456,20 |
| Custos diretos | (8.481,60) | (9.576,00) | (10.807,20) | (14.227,20) | (14.227,20) | (12.008,30) |
| custo de venda | (2.009,70) | (2.392,50) | (2.823,15) | (4.019,40) | (4.019,40) | (3.818,43) |
| Custos indiretos | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) |
| RESULTADO operacional | (1.525,53) | (450,73) | 758,42 | 4.117,17 | 4.117,17 | 5.197,24 |

| março | abril | maio | junho | julho | agosto | total anual |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 67 | 67 | 71 | 84 | 84 | 84 | 856 |
| 7 | 7 | 7 | 8 | 0 | 0 | 137 |
| 11.760,00 | 11.725,00 | 12.495,00 | 14.700,00 | 14.700,00 | 14.700,00 | 149.870,00 |
| 9.676,80 | 9.648,00 | 10.281,60 | 12.096,00 | 12.096,00 | 12.096,00 | 123.321,60 |
| 21.436,80 | 21.373,00 | 22.776,60 | 26.796,00 | 26.796,00 | 26.796,00 | 273.191,60 |
| (10.112,26) | (10.082,16) | (10.744,27) | (12.640,32) | (11.491,20) | (11.491,20) | (135.888,91) |
| (3.215,52) | (3.205,95) | (3.416,49) | (4.019,40) | (4.019,40) | (4.019,40) | (40.978,74) |
| (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (53.186,76) |
| 3.676,79 | 3.652,66 | 4.183,61 | 5.704,05 | 6.853,17 | 6.853,17 | 43.137,19 |

Tabela 9 - Receitas e fluxo de caixa estimado Ano 2

| | setembro | outubro | novembro | dezembro | janeiro | fevereiro |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total unidades vendidas | 95 | 100 | 110 | 120 | 115 | 95 |
| lojas 70% | 16.625,00 | 17.500,00 | 19.250,00 | 21.000,00 | 20.125,00 | 16.625,00 |
| Consumidor final 30 % | 13.680,00 | 14.400,00 | 15.840,00 | 17.280,00 | 16.560,00 | 13.680,00 |
| Total de receita | 30.305,00 | 31.900,00 | 35.090,00 | 38.280,00 | 36.685,00 | 30.305,00 |
| Custos diretos | (12.996,00) | (13.680,00) | (15.048,00) | (16.416,00) | (15.732,00) | (12.996,00) |
| Custo de venda | (4.545,75) | (4.785,00) | (5.263,50) | (5.742,00) | (5.502,75) | (4.545,75) |
| Custos indiretos | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) |
| RESULTADO operacional | 8.331,02 | 9.002,77 | 10.346,27 | 11.689,77 | 11.018,02 | 8.331,02 |

| março | abril | maio | junho | julho | agosto | total anual |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 84 | 80 | 84 | 95 | 95 | 90 | 1163 |
| 14.700,00 | 14.000,00 | 14.700,00 | 16.625,00 | 16.625,00 | 15.750,00 | 203.525,00 |
| 12.096,00 | 11.520,00 | 12.096,00 | 13.680,00 | 13.680,00 | 12.960,00 | 167.472,00 |
| 26.796,00 | 25.520,00 | 26.796,00 | 30.305,00 | 30.305,00 | 28.710,00 | 370.997,00 |
| (11.491,20) | (10.944,00) | (11.491,20) | (12.996,00) | (12.996,00) | (12.312,00) | (159.098,40) |
| (4.019,40) | (3.828,00) | (4.019,40) | (4.545,75) | (4.545,75) | (4.306,50) | (55.649,55) |
| (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (4.432,23) | (53.186,76) |
| 6.853,17 | 6.315,77 | 6.853,17 | 8.331,02 | 8.331,02 | 7.659,27 | 103.062,29 |

Somente no 6º mês de atividades que as vendas chegarão no patamar adequado. Isso se deve a entrada no mercado. A taxa de crescimento foi de 10% até chegar em 84 unidades por mês, entretanto, as vendas sofrem influentes distorções em função da sazonalidade do negócio. O patamar inicial de vendas, 42 unidades deve ser assegurado por atividades pré-operacionais e investimento de R\$ 8.800,00 em publicidade e no lançamento da empresa e com R\$ 1.500,00 em site na Internet. Estes valores já estão computados no investimento inicial. Nos primeiros 10 meses serão executadas vendas institucionais que representarão 200

unidades que serão distribuídas da seguinte forma: 20 unidades nos 5 primeiros meses e 10 % do total de vendas mensais do mês 5 até o mês 10.

Para o 2º ano, estabeleceu-se um incremento de 35% no total das vendas, sustentado no melhor relacionamento com clientes e especialização dos funcionários de vendas. O custo de vendas refere-se à comissão de 15% sobre a receita. A receita total é dividida em vendas para lojas e vendas para consumidores. Foi considerado que 70% das vendas sejam feitas para lojistas a um preço de R\$ 250,00 e 30% das vendas para consumidores a um preço de R\$ 480,00 cada prancha.

Considerando esta política de preços e distribuição, assim como os custos, obtém-se um ponto de equilíbrio de 33 unidades ao mês. Sendo 23 unidades para lojistas e 10 para consumidores.

7.4 Resultados

De acordo com dados anteriores, chega-se ao seguinte resultado para o 1º e o 2º ano respectivamente:

Tabela 10 – Demonstração de resultados Ano 1

| | | |
|-------------------------------------|--------------|-------------------|
| Receita bruta anual | | 273.191,60 |
| Custo de produção | (135.888,91) | |
| Custo de vendas - 15%) | (40.978,74) | |
| Margem de contribuição | | 96.323,95 |
| Custos fixos | (18.240,00) | |
| Custo com pessoal | (34.946,71) | |
| Depreciação | (4.748,50) | |
| Resultado antes dos impostos | | 38.388,74 |
| Impostos simples (6,3%) | (2.418,49) | |
| Prejuízo ou lucro acumulado | | 35.970,25 |

Tabela 11 - Demonstração de resultados Ano 2

| | | |
|------------------------------|--------------|------------|
| Receita bruta anual | | 370.997,00 |
| Custo de produção | (159.098,40) | |
| Custo de vendas - 15%) | (55.649,55) | |
| Margem de contribuição | | 156.249,05 |
| Custos fixos | (18.240,00) | |
| Custo com pessoal | (34.946,71) | |
| Depreciação | (4.748,50) | |
| Resultado antes dos impostos | | 98.313,84 |
| Impostos simples (6,7%) | (6.587,03) | |
| Prejuízo ou lucro acumulado | | 91.726,81 |

7.5 Pay-back

O pay-back do empreendimento ocorrerá entre o 16º e o 17º mês de operação. Neste mês está previsto um acúmulo de R\$ 93.525,04 no fluxo de caixa fazendo com que ele inverta, considerando-se os R\$ 88.029,90 desembolsados inicialmente.

7.6 Valor presente líquido do fluxo de caixa

O valor presente líquido do fluxo de caixa, assumindo uma taxa de retorno de 3,5% am, ao fim de 2 anos é de R\$ 89.508,88. Sendo levemente maior que o investimento inicial de R\$ 88.029,90, o empreendimento tem uma taxa interna de retorno do fluxo de caixa entre 3% e 4% ao mês, Isto é, aproximadamente 50% ao ano. Isso se pode comparar a bons investimentos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim deste trabalho pode-se afirmar que a empresa apresenta grandes chances de obter êxito. Seus aspectos mercadológicos, técnicos e financeiros convergiram e demonstraram formas para viabilização do empreendimento.

Pode-se inferir que o cenário relacionado ao *surf* mostra-se maduro e propício para a criação desta empresa, pois: movimenta quantias altas de dinheiro, como é o caso da indústria de *surfwear*, que movimentou em 2001 1.2 bilhões de dólares no Brasil, que é o segundo maior mercado; tem grande exposição à mídia, fazendo com que exista divulgação natural do negócio da empresa; tem dados demográficos favoráveis e vai apresentar uma novidade ao mercado, pois desde os anos 70, o processo produtivo de pranchas não sofreu grandes alterações.

O mercado que a Surf Sapiens pretende atingir é formado pelas pessoas que desejam iniciar no esporte ou que já ingressaram mas não estão satisfeitas com seu atual equipamento. Elas esperam do produto alta durabilidade e preço mais baixo que os produtos convencionais. É formado predominantemente por homens entre 15 e 25 anos, metade fala outro idioma, tem carro e possui tv a cabo. Existem 2 tipos de concorrentes diretos, que são os fabricantes tradicionais, detentores de quase todo o mercado atual e a multinacional *Bic Sports Surfboard*, que desenvolve pranchas com polímeros plásticos desde 1993, presente no mercado brasileiro desde 2000. O universo total de praticantes no Brasil é de 2.500.000 pessoas.

O produto foi desenvolvido com sucesso e tem como características: fácil utilização, durabilidade, baixo custo, design atrativo e possibilidade de produção em escala. A linha inicial de produtos será formada por 4 pranchas e os projetos serão desenhados em Autocad. O processo produtivo dos cascos será através de rotomoldagem e em seu interior será

preenchido com espuma de poliuretano. O peso estimado é compatível com as especificações do produto e sua resistência muito maior do que a média.

Foram estabelecidas estratégias em 5 vetores para o sucesso do empreendimento, estes são: marketing, logística, P&D, Gestão empresarial e finanças. Entre as estratégias estão: *test drives* com o produto, divulgação eletrônica, definição de padrão visual e vendas institucionais; distribuição para lojistas através de representante e estratégia de preço para consumidores e lojistas; desenvolvimento de pesquisas e parcerias para desenvolver novas tecnologias; perfil de pessoal adequado, flexibilidade de horários, estrutura matricial e remuneração variada; e finalmente, geração de capital de giro e administração rígida do fluxo de caixa.

A análise financeira comprova o potencial de sucesso do empreendimento, que com um capital inicial de R\$ 88,000,00 tem um pay-back de 16 meses e uma taxa de valor presente líquido do fluxo de caixa de 3,5%.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASP. Disponível em <http://www.abrasp.com.br> acesso em 13/01/2004.

ALDABÓ, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**. Procedimentos básicos e etapas essenciais. São Paulo: Artliber, 2001.

ALMA SURF. Ed. 1-17. Cosmmos do Brasil. São Paulo, 2001-2004.

ÁRIAS, Marcelo. **Surf gênese**. Cosmmos do Brasil. São Paulo, 2002.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação Econômica de Projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de Negócio**: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 250.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1989.

DIAS, Sergio Roberto; et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção**: planejamento, programação e controle. Florianópolis: Papa Livro, 2000.

FLUIR. Ed.172-198. Peixes. São Paulo, 1999-2002.

FINNEY, Ben. *Surfing, a history of aciente hawaiian sport*. Pomegranate Artbooks. San Francisco, 1995.

HARDCORE. Ed. 124-144. Oceano. São Paulo, 1999-2001.

JUVÊNCIO, José de Fátima. **Abordagem ergonômica e aptidão física de trabalhadores do setor informal em Florianópolis**: estudo multicasos dos fabricantes de pranchas de surfe. Florianópolis, 2002. 190f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 51, 62, 77,78.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996

Mormaii. Disponível em <http://www.mormaii.com.br> acesso em 13/01/2004.

NICKELS, Willian G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RBS Esporte. Disponível em <http://clicrbs.com.br> acesso em 10/01/2004.

Revista Veja. Edição Janeiro 2003. Ed. Abril

SALIM, Cesar Simões; et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

STONE, Phil. **O plano de negócios definitivo**. São Paulo: Market Books, 2001.

TRIP. Revista Gol. Ed. 1. Trip. São Paulo, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de.; PAGNONCELLI, Demizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

Zona de impacto. Disponível em <http://www.sportv.com.br> acesso em 21/10/2003.

Waves. Surf & Beach Festival. Disponível em <http://waves.com.br> acesso em 17/12/2003.